**جامعة باجي مختار عنابة**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم العلوم المالية و التجارية**

**ملخص محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية**

**مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسويق سياحي و فندقي**

 **أستاذة المقياس: د/ نابتي**

**السنة الجامعية2024/2025**

**المحور الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية**

**مفهوم ادارة الموارد البشرية:**

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية تعني جميع الأنشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها و منحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها و فكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

* هي إدارة الأشخاص العاملين في المنظمات
* تشير الإدارة إلى فكرة اتخاذ الخيارات
* اتخاذ قرارات مقيدة: تتأثر بالقرارات التي تتخذها أجزاء أخرى من المنظمة (القيود المالية والمحاسبية والتقنية والقانونية وما إلى ذلك) و بالتالي كيفية اتخاذ أفضل القرارات الممكنة.
* وبالتالي ، فإن إدارة الأشخاص تعني مراعاة الطبيعة المستقلة للأفراد والقدرة على إدارة التوقعات والتفاعلات الاجتماعية
* تتعلق بجميع الهياكل (العامة والخاصة) التي تجمع الأفراد معًا لتحقيق هدف مشترك.
* تتيح للشركة الحصول على المؤهلات والمهارات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب.
* يتمثل دورها أولاً في التخطيط للقوى العاملة اللازمة واكتسابها ودمجها ، ثم جعلها فعالة (بأكبر قدر ممكن من الكفاءة) وأخيراً الاحتفاظ بها.

GRH= Planification RH+ Acquisition RH+ Développement RH+ Stimulation RH

**GRH=PADS**

**إدارة الموارد البشرية = تخطيط م.ب+ اكتساب م.ب + تطوير م.ب + تنشيط م.ب**

**أهمية إدارة الموارد البشرية:**

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، و يقول عالم الادارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز، و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات. لذلك يمكن القول أن توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي و ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التأهيل و التدريب.

و تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى النتائج التالية:

* تحسين الانتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين
* تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها
* تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون الى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم

**وظيفة ادارة الموارد البشرية:**

* إدارة الأشخاص العاملين في المنظمات؛
* تجاهها تتلاقى جميع المشاكل الإنسانية للشركة؛

**الغرض من وظيفة ادارة الموارد البشرية:**

الغرض من وظيفة الموارد البشرية هو السعي لتحقيق التوازن الأمثل بين توقعات الشركة وتوقعات الموظفين.

**توقعات المنظمة:**

السماح للشركة بالحصول في أي وقت على كمية ونوعية العمال الذين تحتاجهم .

**توقعات الموظفين:**

السماح للعاملين في الشركة بالعثور على ظروف عمل ملائمة.

**أهداف وظيفة الموارد البشرية:**

في السعي لتحقيق التوازن بين توقعات المنظمة و توقعات الموظفين، يكون لوظيفة الموارد البشرية ثلاثة أهداف موضحة كما يلي:

**أهداف إدارة الموارد البشرية**

تنشيط العمال

تعديل وسائل الادارة

تعديل القوى العاملة

**تطور وظيفة ادارة الموارد البشرية:**

مرٌت وظيفة ادارة الموارد البشرية بثلاثة مراحل مهمة:

- المرحلة الأولى: إدارة الموظفين؛

- المرحلة الثانية: إدارة العلاقات الإنسانية؛

- المرحلة الثالثة: إدارة الموارد البشرية.

**1. مرحلة إدارة الموظفين:**

خلال النصف الأول من القرن العشرين ، كان النهج السائد هو نهج إدارة شؤون الموظفين المتعلقة بالمنظمات، أغلبها منظمات تايلورية و بيروقراطية. و تتكون أنشطة إدارة شؤون الموظفين من تطبيق تقنيات محددة للتعامل مع المشاكل المتعلقة بالحياة اليومية من أجل تلبية احتياجات الشركة. أي التساؤل عن ما يحتاجه العامل أو الشركة الآن؟ كل شيء يساهم في أن يكون العامل منتجًا ولكن يتم تجاهل احتياجات العمال. كما يقول تايلور, يتم توظيف العامل مقابل راتب لينتج فقط.

**2. مرحلة إدارة العلاقات الانسانية:**

في الستينيات ، ظهرت إدارة العلاقات الإنسانية ، وكان سياق النمو الاقتصادي شكلاً من أشكال الرفض الاجتماعي للتايلورية ، مما أدى إلى استكشاف نموذج إداري قائم على ما يسمى بالمفهوم "**الإنساني**" للأفراد ، والذي سلط الضوء على مفاهيم التفاوض الوظيفي ، والترقية و الولاء ، أو حتى مجموعات الإنتاج شبه المستقلة. أي الانتقال من العامل المنتج الى تطور الجانب الانساني للشركة.

 يشارك الشخص المسؤول عن إدارة شؤون الموظفين كثيرًا في تحديد الأهداف ويتمتع باستقلالية معينة في تحقيقها. و لم تعد مشاكل الموظفين تطرح فقط على المستوى القانوني والأخلاقي ، ولكن أيضًا على مستوى إدارة الأعمال والاقتصاد. بالإضافة إلى الأنشطة الحالية لمرحلة إدارة الموظفين، يتم التعبير عن الرغبة في فهم ودمج مستقبل الشركة والعاملين على المدى المتوسط و الطويل.

**3. مرحلة إدارة الموارد البشرية:**

لم يظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية على هذا النحو إلا في الثمانينيات. و يكمن التطور الرئيسي في ظهور مصطلح "**الموارد**" ، والذي يشير إلى منطق آخر لتعبئة الموظفين.(mobilisation du personnel) فبدلاً من أن يكونوا تكلفة يجب تقليلها ، يصبح الموظفون ، من خلال مهاراتهم ، وقدرتهم على المبادرة والابتكار ، مصدرًا لخلق القيمة. بدلاً من أن يكون امتدادًا ميكانيكيًا لعمليات الإنتاج ، يصبح العامل فاعلًا في التعلم الجماعي. و بدلاً من القول أن العمال كلفوني غالياً ، يجب أن يقال ما هي القيمة المضافة التي يجلبها لي كل واحد؟

يعتمد تفضيل مصطلح "**الموارد البشرية**" على الاقتناع السائد بشكل متزايد بأن الموارد البشرية تشكل أهم موارد المنظمة ، ومن المرجح أن تزودها بميزة تنافسية والتي يجب الاعتماد عليها لتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد على الاستثمار.

**مهن الموارد البشرية:**

يوفر العمل في مجال الموارد البشرية الفرصة للعمل في بيئتين مختلفتين:

* في المنظمات، داخل قسم الموارد البشرية ،
* في شركة استشارات الموارد البشرية.

داخل الشركات ، يمكن لأقسام الموارد البشرية تقديم مجموعة متنوعة من المناصب ، بعضها أكثر عمومية ، والبعض الآخر متخصص :

* مدير الموارد البشرية،
* مسؤول إدارة الموظفين،
* مسؤول عن الأجور،
* مسؤول عن التوظيف،
* مسؤول عن التدريب،...الخ

تهدف شركات استشارات الموارد البشرية إلى تصميم خدماتها وتسويقها للشركات ومن ثم مساعدة أقسام الموارد البشرية في تنفيذ ومراقبة مشاريع الموارد البشرية.

 و يمكن لمديري الموارد البشرية استخدام الشركات الاستشارية في جميع مجالات تطبيق وظيفة الموارد البشرية: المكافآت ، التدريب ، التوظيف ، الإدارة المهنية ، العلاقات الاجتماعية ، إلخ.

**أسباب ظهور ادارة الموارد البشرية:**

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة و كفرع من فروع الادارة، و من بين هذه الأسباب:

**1- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث**، حيث بدأت المشاكل بين الادارة و الموارد البشرية مما أدى الى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى و تحل مشاكل الموارد البشرية بالمنشأة.

**2- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين**، مما أدى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي مما أدى الى الحاجة لوجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية و وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.

**3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل**، بإصدار قوانين و تشريعات عمالية، مما أدى الى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

**4- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع على الموارد البشرية**