

## إدارة الموارد البشرية

### بين التطور التاريخي والتكامل الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة

صبيحة الطلحاوي

إطار بوزارة الاقتصاد والمالية، باحثة في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع

المملكة المغربية

#### الملخص:

تستعرض هذه الورقة البحثية إدارة الموارد البشرية كعنصر محوري في نجاح المنظمات الصناعية والخدماتية، وتبين أهميتها في تعزيز كفاءة الأداء والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية. إذ تسلط الضوء على ماهية إدارة الموارد البشرية ومفهومها، وتبين دورها في اختيار الأفراد الأكفاء، تطوير مهاراتهم، تحفيزهم، وضمان التزامهم بأهداف المنظمة. كما تتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية منذ الثورة الصناعية حتى الإدارة الحديثة، موضحة كيف تغيرت أدوارها من إدارة شؤون الأفراد إلى إدارة استراتيجية شاملة تساهم في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

يتطرق المقال كذلك إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، مشيراً إلى أن الموارد البشرية أصبحت شريكا استراتيجيا يساهم في تصميم العمل، تطوير القوى العاملة، والتحفيز بما يضمن تحقيق الكفاءة والتمكين داخل المنظمة، في ظل بيئة عمل متغيرة ومتطلبة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دور الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، تحفيز الموارد البشرية داخل المنظمات، التكامل بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، تطوير الموارد البشرية في بيئة العمل المتغيرة.

## Abstract :

This research paper reviews human resources management as a pivotal element in the success of industrial and service organizations, and shows its importance in enhancing performance efficiency and adapting to economic, social, and technical changes. It sheds light on the nature and concept of human resources management, and explains its role in selecting the most competent individuals, developing their skills, motivating them, and ensuring their commitment to the organization's goals. It also discusses the historical development of human resources management from the industrial revolution until modern management, explaining how its roles changed from personnel management to strategic management. Comprehensively contributes to making decisions and achieving the organization's goals. The article also addresses the relationship between human resources management and the organization's strategy, pointing out that human resources have become a strategic partner that contributes to work design, workforce development, and motivation to ensure efficiency and empowerment within the organization, in light of a changing and demanding work environment.

## مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الجوهرية في بناء المنظمات الحديثة وتطويرها، إذ لم يعد العنصر البشري مجرد مورد مكمل للآلة أو للعمليات التقنية، بل أصبح المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرارية المنظمة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد، والتغير المتسارع، وتنامي متطلبات السوق. وقد مرت إدارة الموارد البشرية بمسار تاريخي طويل، بدأ من الاهتمام التقليدي بشؤون العمال ومعالجة مشكلاتهم اليومية، ليتطور تدريجياً مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وصولاً إلى مرحلة أصبحت فيها الموارد البشرية وظيفة استراتيجية تسهم في صياغة توجهات المنظمة وصنع القرار فيها.

وفي ظل التحولات العميقة التي شهدتها الفلسفات الإدارية منذ الثورة الصناعية إلى غاية الفكر التنظيمي المعاصر، برزت توجهات جديدة أعادت الاعتبار للإنسان باعتباره الرأس المال الأهم، وركزت على تطوير مهاراته وقدراته، وتحسين أدائه، وتمكينه من الإسهام الفعال في تحقيق أهداف المنظمة. كما ظهرت مقاربات حديثة تجعل من إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في بناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وإدارة التغيير والتغير، ومواجهة التحديات المتزايدة.

وفي هذا السياق، تسعى هذه المقالة إلى تقديم قراءة تحليلية شاملة لمسار إدارة الموارد البشرية، من خلال تتبع تطورها التاريخي، واستعراض وظائفها الأساسية، والوقوف على بعدها الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى إبراز أهم الرؤى الفكرية التي شكلت مسارها وتفاعلت مع التحولات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. كما تهدف إلى بيان الدور الحيوي الذي تلعبه في دعم نجاح المنظمة ورفع أدائها، وتوضيح العلاقة التكاملية بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

## المحور الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

## 1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم موارد المنظمة سواء كانت المنظمة إنتاجية أو خدمية، صغيرة أم كبيرة، عمومية أم خاصة، لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون موارد بشرية، نجاحها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، لهذا دائماً ما نجد دائماً تسعى جاهدة إلى تنميتها وتعزيز من قدراتها التنظيمية وتكييفها مع أهدافها، والأمر الذي يتطلب إدارة مختصة تكفل هذه الموارد، مهمتها تدور حول إعداد سياسات وبرامج جديدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة أمام التغيرات، ومحاولة البحث عن أنسب الأفراد وأكفئهم للعمل في المنظمة وتعزيز رغبتهم في البقاء.

## 1.1. إدارة الموارد البشرية

الإدارة لغة تعني القيام بخدمة الآخرين، أما اصطلاحاً هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد بغية تحقيق هدف ذو مصلحة عامة وهي وظيفة واسعة المعنى تضم التخطيط والتنسيق، والتوجيه والرقابة والقيادة.

الموارد لغة تعني المصدر أو المنبع، أما اصطلاحاً فهي تشمل جميع عناصر الدعم المتاحة للمنظمة، بما في ذلك الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد للمنظمة وهي بشكل عام جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين تم توظيفهم لأداء مجموعة من الوظائف والمهام التنظيمية.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مزيج من الممارسات والسياسات والأنظمة التي تنظم سير أنشطة المنظمة، من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية، وترتبط هذه الممارسات بأنشطة متعددة أبرزها التوظيف، التكوين، التدريب والتأهيل، وذلك لتجسيد دور العاملين في المنظمة باعتبارهم أصولاً ثابتة، من خلال الاهتمام بهم وتنمية أدائهم وحماية المنافع الأساسية لهم وتحفيزهم في سبيل قيامهم ببذل مجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

يرى الباحث Dissler أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تشتمل كل الممارسات والسياسات المتعلقة باختيار العنصر البشري والأفراد العاملين ليتم توظيفهم بعد تقييم كفاءتهم للعمل<sup>2</sup>.

بينما يعرفها Griffin بأنها عملية استقطاب وجلب العنصر البشري والعمل على تطويره والحفاظ عليه من حيث الكم والنوع المناسبين من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

أما Keir فيرى بأن إدارة الموارد البشرية هي: جملة من الوظائف والأنشطة والعمليات المتشابكة التي تم التخطيط لها مسبقاً، والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة من خلال رفع مستوى أداء العاملين فيها<sup>4</sup>.

إدارة الموارد البشرية هي إذن مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية والوظائف التنظيمية التي تهدف إلى اختيار واستقطاب الأفراد المؤهلين، وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وتنظيم أدوارهم وتنسيق أعمالهم، بالإضافة إلى تقييم أدائهم بشكل دوري، بحيث تعمل هذه العمليات على تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتنمية القدرات والطموحات الفردية للعاملين، بما يساهم في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي واستدامة الموارد البشرية كأصل رئيسي للمنظمة.

## 2.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط وكوحدة إدارية

تعتبر إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط منظومة متكاملة من الوظائف والأهداف والأنشطة والبرامج المرتبطة بشؤون الموارد البشرية، والتي تهدف أساساً إلى تحسين جودة هذه الموارد وتنسيق حاجاتهم وأهدافهم مع حاجات التنظيم الذي يعملون فيه، وذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي محدد. وتمتد أنشطة إدارة الموارد البشرية في التنظيم لتشمل تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف بما يتضمنه من الاستقطاب والاختيار والتعيين، إضافة إلى تقييم الأداء، والتدريب والتطوير، وتنظيم الأجور، فضلاً عن تحفيز العاملين وتنشيطهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم.

<sup>1</sup> Gerhart, B.A., He1dke, L.M., Hollenbeck, J.R., Leitch, A., Nose, R.A., pi1cher, J.M.,... & Wright, P.M.(2007). **Human resource management** : Gaining a competitive advantage.

<sup>2</sup> Dessler, Gary.(2013).A **Framework for Human Resource Management**. Prentice Hall

<sup>3</sup> Griffin, T (2012). **The effects of domain knowledge on metacomprehension accuracy**. Memory & Cognition, by link: <http://dx.doi.org/10.3758/MC.37.7.100>

<sup>4</sup> Keir, A.,& Youssif, M. (2016). **Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating ro1es of Oeganisational Culture, Employees, Commitment and Employee Retention in Bahrain private Universities** (Doctoral dissertation, Cardiff Metropo1itan University).

أما على مستوى الهيكل التنظيمي، تعد إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية لكل منظمة، حيث تتولى تدبير شؤون الموظفين والقيام بجميع الأعمال والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية داخل التنظيم بشكل عام، ومع مختلف الوحدات الإدارية بشكل خاص.

هذا وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا في أدوارها ووظائفها مقارنة بما كانت عليه في أوائل القرن العشرين؛ فبعد أن كانت مهامها محصورة في دائرة إدارة شؤون الموظفين وحفظ السجلات والإشراف على بعض المناسبات الاجتماعية والثقافية في المنظمة، دون المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات أو صياغة السياسات، أصبحت اليوم تضطلع بأدوار أكثر عمقا وتأثيرا مرتبطة بالإدارة بشكل مباشر. فهي تشارك في اتخاذ القرارات التنظيمية وفي وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية، بما يشمل سياسات توظيف العاملين وجذبهم واختيارهم وترقيتهم وتعيينهم وتدريبهم، إلى جانب تزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة المتعلقة بوحدة الموارد البشرية والمساهمة في صياغة الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة.

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز التمكين الذاتي للعاملين من خلال تخليق الحياة التنظيمية وإتاحة الفرص لهم لتحقيق ذواتهم، وتهيئة المناخ المادي والمعنوي الذي يعزز العمل والإنتاجية، مع الحرص على حماية حقوق العاملين وتوفير ظروف السلامة والصحة المهنية لهم. إضافة إلى ذلك، تقوم بدور تجديدي داخل التنظيم من خلال إدخال وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، وإضفاء الطابع العصري على العمل، واعتماد الرقمنة في وظائف وأنشطة وحدة الموارد البشرية.

### 3.1. أهمية الموارد البشرية

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من حيث قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية ينه المنظمة مبكرا إلى نوعية الموظفين المطلوبة في الأجل القصير، والمتوسط والطويل. كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة، ويؤكد على الترقية والتعيين السليم، ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما في إكساب الأفراد المهارات، والاتجاهات والمعارف المختلفة.

إضافة إلى ذلك، فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كما تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل.

### 4.1. لماذا الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية؟

يشهد العصر الحالي اهتماما متزايدا بإدارة الموارد البشرية، نظرا للدور المحوري الذي تلعبه في تحقيق الأداء الفعال للمؤسسات وضمان تنافسيتها في بيئة متغيرة ومعقدة. ويرتبط هذا الاهتمام بعدد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على طبيعة إدارة العنصر البشري واستراتيجيات تطويره، والتي يمكن إدرجها كما يلي :

**أولا: الموارد البشرية كأصل استراتيجي للمنظمة** أصبح العنصر البشري ينظر إليه على أنه أحد الأصول الأساسية للمنظمة، لما له من تأثير مباشر على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. ولم تعد تكلفة التوظيف والحفاظ على الكفاءات البشرية تقل أهمية عن أي استثمار آخر، ما يفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات دقيقة لتحديد الاحتياجات البشرية، وتعيين الأفراد في المواقع الملائمة، وتنمية مهاراتهم، وصيانة قدراتهم، وتعزيز معنوياتهم، بما يضمن استغلال إمكاناتهم بأقصى كفاءة ممكنة.

**ثانياً: التعقيد المتزايد للمهام الإدارية** تواجه المؤسسات تحديات متنامية نتيجة المنافسة العالمية، وسرعة التطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات، وتزايد الابتكار، وعدم الاستقرار البيئي. ومن ثم، أصبح من الضروري دمج إدارة الموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتصميم برامج فعالة لتطوير القدرات البشرية، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن استجابتها السريعة للتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

**ثالثاً: التغيرات في تركيبة القوى العاملة** تشهد الموارد البشرية تحولات جوهرية في تركيبها، بما في ذلك ارتفاع مستويات التعليم، وزيادة تنوع المهارات، وتوسع عدد المهن المختلفة. هذا التنوع يستلزم تطوير أنظمة تقييم أداء مرنة ومتكاملة، قادرة على قياس الفاعلية الفردية والجماعية، وتحفيز التعلم المستمر والابتكار داخل المنظمة.

**رابعاً: الحاجة إلى نظم معلومات متقدمة ومتخصصة** أدى تعقد العمليات الإدارية وتزايد حجم البيانات المتعلقة بالعاملين إلى ظهور الحاجة لاستخدام نظم معلومات متطورة، وإشراك خبراء مختصين لإدارة مختلف الأنشطة البشرية. ويترتب على ذلك ارتفاع حجم الاستثمارات البشرية والتكاليف المرتبطة بمعالجة المشكلات مثل الغياب، والتكوين، والتأمين، وانخفاض الإنتاجية، مما يجعل إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً لترشيد استخدام القوى العاملة وزيادة كفاءتها.

**خامساً: إدخال قيم وأساليب عمل حديثة** تواجه المؤسسات مزيجاً متنوعاً من القوى العاملة يتميز باستقلالية نسبية للأفراد ومقاومة للتضحية بالمصالح الشخصية أو العائلية في سبيل مصلحة المؤسسة. ومن ثم، يتعين على إدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيات للتوفيق بين القيم الفردية وأهداف المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح العاملين ومتطلبات الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.

**سادساً: الضغوط الخارجية والمؤثرات البيئية؛** بحيث تلعب هذه العوامل دوراً رئيسياً في تعزيز أهمية إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها:

- **المؤثرات القانونية:** التشريعات المتعلقة بالتوظيف، والأجور، وساعات العمل وظروفه، والتي تشكل الإطار التنظيمي الأساسي لعمل إدارة الموارد البشرية.
- **النقابات العمالية:** دورها في تطبيق السياسات والبرامج، وتأثيرها على سلوكيات الموظفين واستقرار قوى الأفراد داخل المنظمة.
- **سوق العمل:** الذي يحدد مدى توفر الكفاءات المطلوبة أو ندرتها، ويؤثر على سياسات الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين.
- **المؤثرات الاجتماعية:** بما فيها القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تشكل توقعات العاملين، وتسهم في رضاهم الوظيفي وانخراطهم في أهداف المنظمة.
- **المؤثرات التكنولوجية:** التي تستلزم تطوير مهارات الموظفين باستمرار لمواكبة التغيرات في أساليب الإنتاج والتقنيات الحديثة، ما يفرض على إدارة الموارد البشرية تبني استراتيجيات مرنة للتكيف مع هذه التحولات.

إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية للمساندة فقط، بل أصبحت ركيزة استراتيجية أساسية لضمان قدرة المؤسسة على التكيف والتنافس والابتكار، عبر تطوير العنصر البشري وإدارته بكفاءة عالية بما يحقق التكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء.

## 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة هذا العصر إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في رعاية شؤون الأفراد داخل المصنع.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى الآن هي:

### 1.1. المرحلة الأولى: الثورة الصناعية (منتصف القرن التاسع عشر)

قامت الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر في وقت لم تكن فيه المؤسسات الصناعية تولي اهتماما يذكر بالعنصر البشري؛ إذ كان التركيز موجهًا نحو زيادة الإنتاج ومضاعفة الأرباح بغض النظر عن ظروف العمل. وقد سادت آنذاك بيئات عمل قاسية تتسم بساعات طويلة، وانخفاض الأجور، وافتقار مواقع الإنتاج لمتطلبات السلامة والصحة المهنية.

ومع ذلك، بدأت بعض الإرهاصات تظهر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تمثلت في حركات إصلاحية ونقابية ومطالبات اجتماعية تنادي بضرورة تحسين ظروف العمال المعيشية والصحية.

هذا وقد أسهم المفكرون في المجال الإداري والاجتماعي والاقتصادي في الدعوة إلى تبني نظرة أكثر إنسانية للعمل الصناعي، الأمر الذي مهد لاحقًا لظهور التشريعات العمالية الأولى ولبدایات الاهتمام الحقيقي بإدارة الموارد البشرية.

### 2.2. المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية (بداية القرن العشرين)

من أهم المراحل المؤسسة لإدارة الموارد البشرية والتي أسهمت في تطويرها بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (*Frederick W. Taylor (1856–1915)*، إذ قدمت تصورا واضحا للعلاقة بين العاملين والإدارة من خلال اعتماد المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الفرد الأنسب لأدائها، واستخدام دراسات الوقت والحركة، إضافة إلى تشجيع العاملين على أداء المهام وفق الطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب. وكان العمال يخضعون لرقابة دقيقة لضمان الالتزام بالمعايير التي وضعتها الإدارة مسبقا. ونتيجة لهذه الفلسفة، أصبحت مهام إدارة الأفراد في المنشآت الصناعية تتركز على التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، مع توجيه الاهتمام نحو تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، دون مراعاة كافية لاحتياجات العاملين أو أهدافهم المهنية.

### 3.3. المرحلة الثالثة: مدرسة العلاقات الإنسانية

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة وساعات العمل، بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، وبأسلوب الإشراف عليهم، والخدمات المقدمة لهم. وقد ظهرت هذه الحركة نتيجة لتجارب مصانع هاوثرن، التي أشرف عليها العالم إلتون مايو *Elton Mayo*، والذي ركز على العلاقة بين الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء.

وأشارت هذه الحركة إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إيجاد تكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون فيها. كما انتقدت فكرة الرجل الاقتصادي الذي نادى بها الإدارة التaylorية، والتي كانت ترى أن العامل إنسان اقتصادي يحفز بالمال فقط، مؤكدة على أن العامل إنسان له مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة إنسانية لتعزيز الروح المعنوية وبالتالي رفع إنتاجيته.

لقد غيرت هذه الأفكار النظرة إلى العنصر البشري في المنظمات الصناعية، وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية مقارنة بالفترة السابقة، وعززت الإدراك بضرورة وجود مختصين في شؤون الموارد البشرية في المنظمات.

#### 4.2. المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الثانية (1939-1945)

أظهرت مطالب الحرب العالمية الثانية الحاجة الملحة لوجود اختصاصيين في الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، بهدف رفع إنتاجية العاملين وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات. وقد وجدت المنظمات الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة نفسها ملزمة بتأسيس إدارات مختصة بالعنصر البشري. ففي بريطانيا، مثلاً، بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية في المصانع عام 1943 نحو 5500 مختص، وكان يطلق عليهم اسم Personnel Officer، وكان دورهم يقتصر على الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام وتنظيم القوى العاملة بما يضمن الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>.

وقد مهدت هذه التجربة خلال الحرب العالمية الثانية الطريق لتوسيع دور إدارة الموارد البشرية بعد الحرب، حيث لم يعد عمل المختصين يقتصر على التنظيم والإشراف فقط، بل شمل تطوير سياسات للعمال، وتحفيزهم، وتحسين بيئة العمل، ودمج الجوانب الإنسانية مع أهداف الإنتاجية، مما ساهم في تعزيز أهمية العنصر البشري كعامل محوري في نجاح المؤسسات الصناعية لاحقاً.

#### 5.2. المرحلة الخامسة: ولادة إدارة الأفراد (1950-1980)

بعد الحرب العالمية الثانية، ازدادت القناعة بأهمية دور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها يتميز بطابع التخصص والاحتراف. كما ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال يعرف بـ إدارة الأفراد، له مبادئه وقواعده التي تدرس في الجامعات، وتحولت إدارة الاستخدام تدريجياً إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وانتشرت هذه التسمية على نطاق واسع في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أسهمت الحرب في زيادة تدخل الدول في المنشآت الصناعية فيما يخص العمل والتوظيف، حيث قامت الحكومات بوضع القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وألزمت أرباب العمل بتقديم مزايا وظيفية إضافية مثل التأمين الصحي والتعويضات. كما لعبت إدارة الأفراد دوراً كوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات الصناعية لتخفيف حدة الصراع ومنع حدوث الإضرابات، بما يضمن الاستقرار الاقتصادي. وطالبت الحكومات أرباب العمل بتفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم، وتكليفها بإجراء المفاوضات مع النقابات للتوصل إلى حلول للنزاعات، والإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.

#### 6.2. المرحلة السادسة: تدبير الموارد البشرية (1980 حتى الان)

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ودار وائل عمان، ط 2005، ص 45.

مع بداية سنة 1980، تحولت تسمية إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، لتصبح مسؤولة عن تنظيم وإدارة جميع أنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية. وقد اكتسبت هذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على بدعم تحقيق أهداف المنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة المشركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويعمل في هذه الإدارة متخصصون درسوا تخصص إدارة الموارد البشرية وتأهلوا لإدارة العنصر البشري بشكل مهني ومنهجي. ومع ظهور هذا التخصص، لم يعد ينظر إلى الأفراد في المنظمات على أنهم مجرد منفذون لمهام محددة، بل أصبحوا يعتبرون شركاء في العمل وموارد أساسية من موارد المنظمة وأحد أصولها. ومن خلال مساهمتهم يمكن للمنظمة تحقيق القيمة المضافة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

وبهذا التحول أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً محورياً في المنظمات، فهي لا تقتصر على الأنشطة التقليدية مثل التوظيف والتدريب، بل تشمل أيضاً تخطيط القوى العاملة، تطوير الكفاءات، إدارة الأداء، وتحفيز الموظفين بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز قدرتها على المنافسة. كما أصبح التركيز على الجانب الإنساني للموظف جزءاً أساسياً من سياسات الإدارة، بما يضمن مشاركة العاملين بشكل فعال وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما ينعكس بدوره على إنتاجية المنظمة وجودة أدائها.

### المحور الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في استراتيجية المنظمة

فرضت الظروف والتغيرات البيئية، المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، على المنظمات ضرورة التعامل والتكيف مع هذه المتغيرات لتفادي الاصطدام بها. وقد دفع هذا المنظمات إلى تكيف استراتيجياتها العامة والإدارية وتطبيقها في جميع مجالات العمل، سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية، أو في الفكر الإداري، أو في البنى التنظيمية، بما يضمن استمرارها في المنافسة وتحقيق أهدافها.

#### 1. إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة المعاصرة

لم يقتصر تغيير من اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية على مستوى التنظيم الهيكلي فقط، بل شمل أيضاً المضمون والأدوار. فقد أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، تنسجم بشكل كامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة لتصبح جزءاً لا يتجزأ منها. وبذلك لم تعد الإدارة مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل شريك استراتيجي يساهم في صياغة السياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على أداء المنظمة ونجاحها.

##### 1.1. استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية بشكل عام هي خطة طويلة المدى تهدف إلى توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف محددة للمنظمة، مع مراعاة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على بيئتها. وهي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد الأولويات، وتحقيق التوافق بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها.

وبناء على ذلك، تعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة ورؤية واضحة طويلة الأمد تتضمن مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تكون متوافقة ومنسجمة مع السياسات العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، مع مراعاة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها المنظمة.

تهدف استراتيجية الموارد البشرية الى إيجاد قوة عمل فعالة قادرة على تحمل المسؤولية وتبعت المهام داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل<sup>1</sup>.

وبذلك، تصبح استراتيجية الموارد البشرية أداة لتوفير بيئة عمل متكاملة تمكن الأفراد من المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة، كما تعزز هذه الاستراتيجية التناغم بين أداء الموظفين ومتطلبات المنظمة، مما يرفع من القدرة التنافسية ويضمن استدامة النجاح على المدى الطويل.

## 2.1. استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة

ينقسم هرم اتخاذ القرار داخل التنظيم إلى ثلاث مستويات أساسية: المستوى الأول يتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام للمنظمة، والمستوى الثاني يركز على وحدات الأعمال وتحديد النشاط الرئيسي للمنظمة، أما المستوى الثالث فيختص بالقرارات المتعلقة باستراتيجية وظائف وحدات الأعمال، مثل التسويق، والإنتاج، والمبيعات، والموارد البشرية وغيرها. ومن هذا المنطلق، تعمل جميع وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في خدمة استراتيجية الإدارة، أي في خدمة المنظمة، ضمن مظلة التكامل والتوافق بين وحدات المنظمة المختلفة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تتوافق الفكرة السابقة مع مفهوم التكامل الاستراتيجي (L'intégration stratégique)، الذي يؤكد أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها. كما تتطابق استراتيجيات البنية التنظيمية مع استراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، وتتكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع كل من استراتيجية المنظمة والبنية التنظيمية. ويأخذ هذا التكامل في الاعتبار تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ظلها، حيث تستخدم الاستراتيجيات للتكيف مع هذه المتغيرات وضمان البقاء والاستمرارية على المدى الطويل.

تعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً أو نظاماً فرعياً من نظام كلي أشمل وأكبر، وهو استراتيجية المنظمة، التي تشمل استراتيجيات البنية التنظيمية بما في ذلك استراتيجية الموارد البشرية نفسها. وتتسم جميع هذه الاستراتيجيات بـ التكامل والتنسيق فيما بينها، بما يضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وهو ما يعكس تماماً مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد على انسجام جميع عناصر واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها الشاملة بفعالية.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي، نفترض أن إحدى الشركات الصناعية قررت بناء استراتيجية عامة تهدف إلى تغيير منتجها الذي انخفض الطلب عليه، وتحويله إلى منتج يحظى بطلب مرتفع من قبل المستهلكين.

في ظل هذه الاستراتيجية الجديدة، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة، وذلك من خلال ما يلي:

- تصميم وظائف وأعمال جديدة تتوافق وتخدم المنتج الجديد؛
- تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لدعم المنتج الجديد؛
- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، المتماشية مع متطلبات المنتج الجديد؛

<sup>1</sup> حسن راوية محمد 1999، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية ص 181.

- إعداد برامج تدريبية وتأهيلية باستخدام وسائل ومناهج علمية حديثة، ومعرفة تكنولوجية متخصصة في مجال المنتج الجديد.

## 2. الفكر التنظيمي المعاصر وأثره على وظائف إدارة الموارد البشرية

الفكر التنظيمي هو مجال إداري يهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وتحليل الهياكل والعمليات الإدارية بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. وقد تطور الفكر التنظيمي عبر الزمن، بدءًا من التركيز على تنظيم العمل والإنتاج بكفاءة خلال الثورة الصناعية، مرورًا بمدارس الإدارة العلمية التي هدفت إلى زيادة الإنتاجية، ثم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية واحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية، وصولًا إلى الفكر التنظيمي المعاصر الذي يولي اهتمامًا بالعنصر البشري، والمرونة، والابتكار، والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تصميم العمل، وتوصيف الوظائف، وتكوين الموارد البشرية، والتحفيز، وتقييم الأداء، قد شهدت خلال العقد الأخيرين تغيرات جوهرية أثرت على أساليب وممارسات الإدارة داخل المنظمات. وقد فرضت طبيعة هذه التحولات إعادة التفكير في هذه الوظائف، وتحويلها من أدوارها التقليدية الإدارية البحتة إلى أدوار ديناميكية واستراتيجية، تهدف إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين. ويمكن تلخيص أبرز هذه التحولات فيما يلي:

### 1.2. التحولات المعاصرة في تصميم العمل وتوصيف الوظائف

يعكس تصميم العمل وتوصيف الوظائف أحد أبرز مجالات الفكر التنظيمي الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وتحليل الهياكل والعمليات بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. وقد تطور الفكر التنظيمي عبر الزمن، بدءًا من التركيز على تنظيم العمل والإنتاج بكفاءة خلال الثورة الصناعية، مرورًا بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية واحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية، وصولًا إلى الفكر التنظيمي المعاصر الذي يولي أهمية كبيرة للعنصر البشري، والمرونة، والابتكار، والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

وفي هذا الإطار، فرضت التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية والتنظيمية على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في مفهوم وظيفة تصميم العمل. فلم يعد تصميم العمل يقتصر على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف أو وضع المواصفات والشروط الواجب توافرها في الموظفين لشغل هذه الوظائف، بل أصبح يركز على إعادة هيكلة العمل بما يضمن توفير عناصر الإقبال على العمل والحماسة لأدائه، والتحفيز، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

ويهدف هذا التحول إلى تشجيع العاملين على الإبداع، واستثمار قدراتهم، وتحقيق أداء فعال، بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتعزيز التمكين النفسي لديهم، وهو ما ينعكس على تحقيق التمكين التنظيمي ورفع كفاءة المنظمة. كما أصبح تصميم العمل المعاصر يراعي تنويع المهام، تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يعكس التحول من العمل التقليدي إلى العمل الديناميكي والتحفيزي.

## 2.2. التحولات الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية

يعكس تكوين الموارد البشرية أحد أبرز أبعاد الفكر التنظيمي المعاصر، الذي يؤكد على أهمية تطوير القدرات البشرية كعنصر استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة. وقد تغيرت وظيفة تكوين الموارد البشرية بشكل جوهري، لتتجاوز الأدوار التقليدية المرتبطة بالتوظيف والتدريب الروتيني، إلى أدوار ديناميكية ترتبط باستراتيجية المنظمة طويلة الأمد.

- **على مستوى تخطيط الموارد البشرية:** أصبحت عملية التخطيط مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات المنظمة بعيدة المدى، بحيث يتم تقدير احتياجات الموارد البشرية المستقبلية من حيث العدد، والمهارات، والكفاءات، بما يضمن تحقيق أهداف النمو والتطوير للمنظمة.

- **على مستوى الاستقطاب والاختيار:** تبنى الاستراتيجيات الحديثة على استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات، والقادر على التكيف مع مهام ووظائف متعددة داخل المنظمة. ويعكس هذا التحول الانتقال من العمل الفردي التقليدي إلى العمل الجماعي والتشاركي، حيث لم يعد اختيار الموظف يقتصر على مطابقته لمتطلبات وظيفة محددة فقط، بل على قدرته على الإبداع والمساهمة في تطوير العمل ومواجهة التحديات المتجددة.

- **على مستوى التعليم والتدريب والتنمية:** لم تعد البرامج التدريبية تُعتبر نشاطاً وقتياً يلجأ إليه عند الحاجة فقط، بل أصبحت جزءاً مستمراً من مسار الموظف منذ لحظة تعيينه. وتتضمن العملية ثلاثة عناصر مترابطة: التعليم، والتدريب، والتنمية، بهدف تطوير الكفاءات المهنية، وتنمية المهارات الشخصية، وتحفيز الإبداع والابتكار، بما يضمن تكامل الموظف مع متطلبات المنظمة واستراتيجياتها الحديثة.

## 3.2. التحولات الحديثة في وظيفة التحفيز

مع التحول من أسلوب العمل الفردي التقليدي إلى أسلوب العمل الجماعي والتشاركي، أصبحت أساليب التحفيز القديمة غير كافية لتحقيق أداء فعال ومستدام. فقد أصبح من الضروري أن تصمم إدارة الموارد البشرية سياسات تحفيز حديثة تتماشى مع طبيعة العمل الجماعي، وتعتبر الموظف شريكاً فاعلاً في تحقيق أهداف المنظمة، لا مجرد عنصر تنفيذي للمهام.

ويشمل التحفيز المعاصر جوانب مادية ومعنوية، مثل المكافآت المالية، التقدير المعنوي، فرص التطوير الوظيفي، تعزيز روح الفريق، وتحفيز الإبداع والمبادرة الفردية والجماعية. كما يركز على تطوير بيئة عمل تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفز الموظفين على الابتكار وتحمل المسؤولية، بما يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي والكفاءة التنظيمية.

### خاتمة

من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة تقليدية تعنى بشؤون العمال أو تقتصر على الإجراءات الإدارية الروتينية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً حاسماً في بناء المنظمات الحديثة وتحقيق استدامتها. فقد أتاح التطور التاريخي لهذا الحقل الانتقال من التركيز على العمل الميكانيكي إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الاستثمار الأكثر قيمة، وبوصفه أساساً للابتكار والقدرة التنافسية.

كما أن التحولات التي شهدتها الفكر التنظيمي المعاصر، سواء عبر إدماج تكنولوجيا المعلومات، أو تعزيز الإبداع التنظيمي، أو تطوير نماذج القيادة الحديثة، قد عمقت دور الموارد البشرية وجعلته أكثر شمولية وفاعلية، وأصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات إدارة موارد بشرية قادرة على الاشراف، والتكيف، وإدارة التغيير، بما يضمن تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد المنتمين إليها.

إن الأهمية المتنامية لإدارة الموارد البشرية تبرز الحاجة إلى استراتيجيات واضحة تستوعب المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتوظف القدرات البشرية بأعلى مستويات الكفاءة، وبذلك غدت الموارد البشرية رافعة أساسية لتطوير الأداء، وترسيخ الثقافة التنظيمية، وبناء بيئة عمل محفزة ومبدعة، بما يمكن المنظمة من مواجهة تحديات الحاضر واستشراف آفاق المستقبل بثقة وفاعلية.