

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# تسيير الموارد البشرية

مطبوعة موجهة لقسم التسيير سنة ثالثة تخصص إدارة أعمال

إعداد: هاجرة غانم

السنة الجامعية:

2018/2017

تمهيد

المحور الأول	التطور الفكري لتسيير الموارد البشرية
المحور الثاني	الإطار المفاهيمي لتسيير (إدارة) الموارد البشرية
المحور الثالث	الوظائف المدعمة لإدارة الموارد البشرية وأهميتها

## تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف التسيير لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى موارد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن تسيير الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة.

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعداً استراتيجياً في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها البشري إلى دورها الاستراتيجي. كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز في الأداء للمؤسسة، لذلك أصبح لزاماً على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي.

## المحور الأول: التطور الفكري لتسيير الموارد البشرية

ترافق تطور تسيير الموارد البشرية في الفكر التقليدي (الرأسمالي) مع تطور الإنتاج الرأسمالي، فنبع الاهتمام بالعنصر البشري من حيث كونه يساهم في عمليات الإنتاج، ثم انتقل الاهتمام به من داخل عمليات المصنع إلى خارجه بعد إدراك أهميته في تسويق الإنتاج، وكان الدافع الأساسي لاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات هو تحقيق أعلى ربح ممكن، لذلك كانت النظرة رأسمالية إلى الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية، باعتبار أنها تشكل الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج التي يجب أن تخفض إلى أدنى المستويات.

### 1-1: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية والتحول في المفهوم

لاشك أن كل علم ينشأ ويتطور عبر الزمن في ظل ظروف خاصة به، فقد ظهر علم تسيير الموارد البشرية وتطور عبر التاريخ ويرجع هذا التطور إلى تغير نظرة المسير إلى العنصر البشري من جهة وإلى زيادة الاهتمام بالانفتاح وتحقيق المردودية التي لا تتحقق دون استخدام هذا العنصر من جهة أخرى، بالإضافة إلى تغير الفكر الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمعات.

يمكن تقسيم مراحل تطور تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث:

**1- مرحلة التكوين:** مر التاريخ الإداري في التعامل مع الإنسان بعدة مراحل، لم يخل بعضها من الظلم والقهر أو اتخاذ القرار من جانب واحد وهو الجانب الأقوى، إلا أن المنظور الإسلامي يقدم صورا مشرقة في التعامل، فالمنظور الإسلامي الذي يحوي التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه محمد صلى الله عليه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً، وبدل ذلك على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم. مثل (التعيين والاختيار، التعليم والتدريب، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة على الأفراد، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها)، ومن بين أهم المرتكزات القيادية في التعامل التي يقوم عليها الإسلام نذكر منها:

- **الوسطية:** التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة، ولا إفراط في القوة أو اللين.
- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الانتماء للجماعة:** لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً "وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً".
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** لا بد أن يهتم القادة بكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية. وقد ساهم روبرت أوين منذ سنة 1810 في إبراز الحاجة الملحة إلى تسيير الموارد البشرية وكان سابقاً في هذا المجال وذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكانية للعمال وكذلك

منداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم ومدروس، هكذا يمكن القول أن وجود بعض المصالح للأفراد ببعض الشركات يعني بواحد ظهور مصلحة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين، وبدأ بذلك مرحلة جديدة.

2- **مرحلة النمو:** وتتعلق هذه المرحلة بالسنوات 1900 و1946، حيث تميزت هذه المرحلة بالصراعات بين العمال وأصحاب المؤسسة نتيجة لانتشار الوعي الاجتماعي، والأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية، فتأسست في عام 1913 جمعية للأفراد العاملين باسم ( Welfare Workers Association)، وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهيته، ودعا الحجم المتزايد من المؤسسات والضغط لتحسين الإنتاجية إلى ضرورة تجنيد واختيار وتدريب، والحفاظ على السجلات، تقييم وتحفيز، والسيطرة، وتحسين الإنتاج من مستوى الدخل والأفضل أن يقوم بهذه المهام الإدارية من قبل ضباط الرعاية بسبب تجاربهم في مسائل الرعاية الاجتماعية. ومنذ تغير أدوار موظفي الرعاية الاجتماعية في طبيعتها ونطاقها وأصبحت أكثر تطلبا من حيث المعارف والمهارات والصفات السلوكية، اقترح الوضع بأكمله والذي لقب بضابط الرفاه لم يكن جيدا بما فيه الكفاية لوصف ما يحدث في الواقع. لمعالجة هذه الأبعاد الجديدة على وظيفة الرعاية، تغير من بعد ذلك إلى مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، والتي أعطت اهتماما خاصا للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم أو مع نقاباتهم واتحاداتهم. ولكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العاملين ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى إلى بروز العديد من المشكلات والقيم الإنسانية، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية، التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية، وبرز مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني.

3- **مرحلة النضج:** بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح "تسيير الموارد البشرية"، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات، وعليه، ومنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسو مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح "وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة يتعين على المؤسسة ضغطها عن طريق تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف، في حين أن المفهوم الحديث للوظيفة "تسيير الموارد البشرية"، يغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على: أن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتمييزها بهامش

للتصرف الذاتي؛ ولا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الاجتماعية منها والاقتصادية والنفسية... الخ) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على السواء.

وبالتالي فإن المفهوم الحديث للوظيفة يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة الإنتاجية.

### الجدول رقم(1): مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

الزمن	مرحلة التكوين قبل 1900	رحلة النمو 1900-1946	مرحلة النضج 1946 حتى اليوم
الوظائف	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستقدام</li> <li>▪ الصيانة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستقدام</li> <li>▪ التنمية</li> <li>▪ التحفيز</li> <li>▪ الصيانة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستقدام</li> <li>▪ التنمية</li> <li>▪ التحفيز</li> <li>▪ الصيانة</li> </ul>
الأحداث	<p><b>الفترة من 1900 إلى 1930</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضير</li> <li>▪ الاستجابة لمعرفة جديدة</li> <li>▪ الإبداعات والتشريعات الحكومية</li> <li>▪ الاستجابة للنقابات العمالية</li> </ul>	<p><b>فترة الثلاثينات من القرن العشرين:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مرحلة قيام إدارة الأفراد</li> <li>▪ باتخاذ القرار</li> <li>▪ الاعتراف بأهمية العنصر البشري</li> <li>▪ وضع سياسات موحدة للعاملين (للقضاء على المحسوبية)</li> </ul>	<p><b>مرحلة الوقت الراهن:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العمل على إرضاء العمال</li> <li>▪ له الحق في الاختيار والنظر في مشاكل الترقية</li> <li>▪ ويقوم بعملية التدريب</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- 1- التوسع والتطور الصناعي، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وعلاج مشاكلهم.
- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في تسيير الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمل وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق

- القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- 4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين.
- 5- تغير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.
- 6- تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، ونتيجة لذلك، تحتاج المؤسسة إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- 7- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: ويعني ذلك تزايد أهمية دور تسيير الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.
- 8- حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- 9- الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية.
- 10- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب عن المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز ابرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المنظمة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، بينما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لتسيير الموارد البشرية.
- 11- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.
- وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم

لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر أداء الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة وتثيير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

12- بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية

الموارد البشرية ما يلي:

- مساعدة العاملين على تقبل الغير؛
- تنمية الميزة التنافسية؛
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

والجدول التالي رقم (2): يوضح تطور وظائف تسيير الموارد البشرية عبر مختلف المدارس

الوظائف	إ. الكلاسيكية	إ. العلاقات الإنسانية	الإدارة الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالية	تقدير عدد ونوع العمالية	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

غالبا ما تعتبر إدارة شؤون الموظفين اسم الطراز القديم لتسيير الموارد البشرية، ولكن تسيير الموارد البشرية يمكن أن تعني أيضا فلسفة معينة من دور تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، وكيف يتم وضع الناس ورعايتها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يمكن توضيح الفرق بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية من خلال الجدول رقم (3) التالي:

تسيير الأفراد 1940	تسيير الموارد البشرية 1970
على المدى القصير	على المدى الطويل، إستراتيجية استباقية، ومتكاملة
الإذعان	الولاء والانتماء للعمل
الالتزام بالقوانين	تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد
داخلية	التحكم ورقابة ذاتية
فردية، رأسية، مركزية، تعميمات	عمل جماعي، عبر الدوائر، منظمة
البيروقراطية، مركزية، رسمية	دستورية، لامركزية، مرنة



الأدوار	التخصصية والمهنية	تخطيط، تطوير دائم، توجيه، تحفيز، التنوع والتكامل في الأدوار
معايير التقييم	تقليل التكلفة	الاستفادة القصوى (محاسبة الأصول البشرية)
المستهدفين	الموظفين	المدراء والموظفين
منظور العلاقات بين الأفراد	منفعا وجمعا وقائم على أساس الثقة الضعيفة	تبادليا قائما على أساس الاحترام والثقة المتبادلة
الفلسفة	الإنسان عنصر إنتاجي تابع. إدارة استشارية مساعدة.	الإنسان كيان مستقل له مطالبه وتوقعاته. إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات. الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المؤسسة.
الهدف	تحقيق أقصى إنتاجية وتلبية بعض رغبات الأفراد.	توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.
النشاطات	تخطيط وتبديل الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. المحافظة على صيانة الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين.	تحقيق وتبديل الاحتياجات. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين. وتميز: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام. زيادة مجالات الخدمات. الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.
الموقع	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.	

## 1-2: الإرتقائيات المفاهيمية والفكرية إلى تسيير الموارد البشرية

إرتقائية التسميات والبناء المفاهيمي: يصادف من يحاول التصدي لتحديد مفهوم تسيير الموارد البشرية صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها، وبرغم أن كثرة المترادفات تمثل صعوبة إلا أنها في الوقت نفسه تعكس تطور هذا الحقل الحيوي.

فقد تغيرت تسميات وتوجهات هذا الحقل تسع مرات وعلى النحو الآتي:

- 1- التوظيف (Employment): إذ اعتبر علماء الإدارة الأوائل التوظيف الجزء الأهم في هذا الحقل.
- 2- علاقات العمل (Labor Relations): تحديد احتياجات المشروع من العمال وإدارة شؤونهم خاصة في مجال الأجور وأنظمة العمل.
- 3- إدارة القوى العاملة (Manpower Management): ومهمتها جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. الإدارة الصناعية (Industrial Management): تنظيم العمل وتنسيق العلاقات بين المنظمة والنقابات بشأن حقوق العاملين والمساومات والأجور.

4- إدارة الأفراد (Personal Management): تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة.

5- إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management): مدخل متكامل ومتربط لتسيير الموارد البشرية والتعرف على طبيعة العلاقات البينية بين مختلف المهام والوظائف التي يجب تنفيذها. وبالتالي فهي الإدارة الساعية إلى استخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنظمة، كما تعرف على أنها الإدارة المسؤولة عن تسيير المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمؤسسات أو من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة محددة.

6- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic HRM): ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة لأن الناس في المنظمة يمثلون مورد إستراتيجي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية عبر أحداث الرصف بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية والتركيز على الإجراءات التي تميز المؤسسة عن منافسيها.

7- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المستندة على الأدلة (Evidence based Strategic HRM): هي الإدارة التي تبتعد عن اتخاذ قرارات الموارد البشرية استناداً إلى النزعات الشخصية والتفضيلات العمياء للأطراف المعنية، والاتجاه نحو اتخاذ القرار استناداً إلى الأدلة من أجل تطوير قدرات الموارد البشرية مستقبلاً عبر استخدام البيانات من قاعدة بيانات الموارد البشرية ومصادر البيانات الأخرى لصناعة هذه القرارات.

8- إدارة المواهب (Talent Management): مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل.

يدرك مما تقدم إن إدارة الموارد البشرية قد تطورت كتسمية وفي كل مرة تتغير التسمية تحمل معها مفاهيم ومضامين جديدة تلائم المتغيرات والمتطلبات البيئية، وتعد التسميات الأربع الأخيرة (إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المستندة على الأدلة، وإدارة المواهب) الأكثر تأثيراً في نضج هذا المفهوم الحيوي لأنها منحت صفة الحركية والمرونة والتواصل بين البيئة الداخلية والخارجية، وفرضته شريكاً إستراتيجياً له دوراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية.

1-3: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم وتسيير الموارد البشرية

بدأ تسيير الموارد البشرية تحتل مكانها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي التي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للتسيير كاستجابة إلى كبر حجم المنظمات التي أصبحت تتطلب تنظيماً أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكمي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقاً من قناعاتهم الفكرية. فمبادئ وتقنيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التنافسية رسمتها عدة نظريات وجدت من مختلف التخصصات منها:

### 1- نظرية دورة حياة المؤسسة (organization life cycle theory): قدم كل من كامرون وتون

نظرية دورة حياة المؤسسة التي تصف وتميز تطوير التنظيمي من التشكيل والنمو والنضج والانخفاض ثم الموت، ووفقاً لهذه النظرية فالقوة الدافعية في كل هذه المراحل هي طبيعة القوى العاملة. ففي مرحلة نضج المؤسسة لا يمكن أن تستمر في النمو أو البقاء إذا لم يكن هناك هيكل تنظيمي يدعم تميز وإبداع الموارد البشرية والابتكار والعمل الجماعي والأداء العالي.

### 2- نظرية دور السلوك (Role behavior theory): وتهدف هذه النظرية لشرح والتنبؤ بسلوك

الأفراد والجماعات في المؤسسات، والتي بدورها، تبلغ المديرين بأهداف وأغراض صنع القرار، وما هي الخطوات التي تتخذ في إدارة الأفراد وكذلك النتائج المتوقعة. تتمركز بعض الأفكار الرئيسية على الحاجة لتحسين بيئة العمل بما في ذلك الموارد من أجل تحفيز السلوك الجديد للموظفين، ومن أهم مبادئها:

- تحديد الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد؛
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛
- المؤسسة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمؤسسة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛

الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمؤسسة.

أ- نظرية تدرج الحاجات ل أبراهام ماسلو: يركز ماسلو في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبته على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً، وصولاً إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحاً، ويمكن إدراجها كالتالي، حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
  - **حاجات الأمان:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد وعقاب.
  - **الحاجات الاجتماعية:** وتشبع بتتمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم .
  - **حاجات التقدير:** ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.
  - **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب.
- والشكل رقم (1):** يلخص مبادئ النظرية السلوكية

حاجات تحقيق الذات قوة، إنجاز.

حاجات التقدير والاحترام لقب، مركز، ترقية.

حاجات اجتماعية—صداقة، انتماء، مشاركة،

حاجات الأمان—السلامة من التهديد، الحماية من العجز،

حاجات عضوية أولية—سكن، راحة، طعام ... .

ب- **نظرية العوامل المزدوجة ل فريدريك هرزبرج:** يعتبر هرزبرج من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل، ولقد كانت مفاجأة "هرزبرج" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً

ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين:

- مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)،

- مجموعة العوامل الدافع.

فالعوامل الوقائية تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل.

وتتمثل العوامل الدافعة في: القدرة على انجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة، وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع وتمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات ماسلو ذلك أن هزربرج قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية ماسلو (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير).

### 3- نظرية تبعية الموارد (Resource dependency theory): أحد التحديات التي واجهها المديرون

أثناء أو خلال الركود الاقتصادي عام 1970 هو كيف يمكن للمؤسسات الحصول على أفضل الموارد الشحيحة والاستفادة منها بشكل فعال وذلك من أجل البقاء في دائرة المنافسة في السوق، وكان التحدي المثير للقلق للعديد من المؤسسات هو القدرة على الاستفادة من احد الموارد الذاتية المتمثلة في الموارد المالية، تكنولوجية وموارد العمل، فالمؤسسة الأكثر قدرة على تسخير الموارد هي الأكثر على

المنافسة، ولذلك اعتبرت الموارد جوهر السلطة التنظيمية، لكن الاعتماد المفرط على الموارد الخارجية غالباً ما يكون محفوفاً بالمخاطر بسبب الشكوك التي لا يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة، ومنه العمل على تركيز رؤية الموظفين كموارد شحيحة وجب تطويرها والاحتفاظ بها.

4- **النظرية المؤسسية (Institutional theory):** المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فإستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها ومن ثمة البقاء والاستمرارية. هذه النظرية تركز على الجوانب الرسمية (formal institution)، وتشمل الأنظمة والمؤسسات الرسمية ومدى قدرتها وقوتها على تطبيق الأنظمة وإنجاحها، وتعني بذلك تطبيق أنظمة قوية أثبت نجاحها في دول معينة لا يضمن نجاحها في دول أخرى، إذا كانت المؤسسات المعنية بتطبيقها ضعيفة، كما أنها تعطي بعداً أكبر للجوانب غير الرسمية (informal institution) ويعنى بذلك العوامل الاجتماعية، وتشمل الأعراف والتقاليد الاجتماعية، والعلاقات الشخصية.

مما يعني أن الشركات والمؤسسات في بيئة معينة تتفاعل مع التحديات نفسها بشكل مختلف عن تفاعل الشركات الأخرى معها في بيئات أخرى، وتجعل هذه النظرية اتفاق وتناغم المنظمات مع هذه النظم الاجتماعية، والثقافية والسياسية شرطاً أساسياً للبقاء والاستمرار.

5- **نظرية تكلفة المعاملات (Transaction cost theory):** وتستند نظرية تكاليف المعاملات على وجهة النظر الاقتصادية لتكاليف إجراء المعاملات التجارية. حيث أن المؤسسات ستنمو إذا كانت تكاليف الموارد في المؤسسة أرخص بالمقارنة بالمنافسين. وتشتمل هذه التكاليف على هياكل العمل البيروقراطية، إجراءات وتطبيق عقود العمل، لذلك علاقات العمل- التي قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف- يجب أن تقل قدر الإمكان.

6- **نظرية الميزة النسبية (Comparative advantage theory):** تكلم دافيد ريكاردو عن التخصص وتقسيم العمل بين الدول والمؤسسات، حيث افترض ريكاردو أن الدول يجب أن تنتج السلع التي تتمتع بميزة نسبية محلية مقارنة مع الآخرين، وعليه نستنتج من هذه النظرية أن الموظف مورد نادر غير قابل للتغيير وعدم الاستبدال وذو قيمة وللاستفادة من الميزة التنافسية، ينبغي أن يكون هناك خلق ودعم الثقافة التنظيمية التي تضمن تسيير فعال لمهام التدريب وإدارة الأداء.

7- **نظرية النظم العامة (General systems theory):** تعد نظرية الأنظمة من النظريات التي استعملت في التحليل بشكل واسع خلال العشرينات الأربعة الأخيرة، ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين أمثال سلزنيك Sleznick سنة 1949 وبلون Blan سنة 1955 وبارسونز Parsons سنة 1949، ولقد انطلقت نظرية الأنظمة من فكرة أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذ كل وحدة لوحدها ومجموع هذه الوحدات يشكل ما

يعرف بالنظام، بينما تعتبر نظاما فرعيا كل وحدة من هذه الوحدات، وتشارك هذه الأنظمة الفرعية وبشكل منسجم في أداء دور النظام الكلي وتحقيق أهدافه. ويتكون النظام من العناصر التالية:

أ- **مدخلات النظام:** وتتمثل في مختلف الموارد التي تتطلبها عملية تشغيل النظام،

ب- **العمليات والأنشطة** التي يقوم بها النظام؛

ج- **مخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛

د- **التغذية العكسية:** هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه.

هـ- **التوزيع:** هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام. ومنه لا يمكن لأي مؤسسة البقاء على قيد الحياة دون التفاعل مع البيئة لأن المؤسسات تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية ويتم معالجتها وإخراج نواتج البيئة الخارجية والتي توفر تغذية عكسية للمؤسسة، ومنه المؤسسات هي أنظمة معقدة وتسيير الموارد البشرية فيها نظام فرعي ونجاح أو فشل أي مكون له التأثير الاسمي على المؤسسة.

8- **نظرية الرأسمال البشري (Human capital theory):** تطورت هذه النظرية من طرف **Becker (1964)** يشير مصطلح الرأسمال البشري إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة، والاستثمار في هذا الرأسمال يعني الاتجاه نحو تحسين نوعيته وزيادة كفاءته، وذلك عن طريق التكوين الأساسي للتكوين المستمر والمعارف المكتسبة أثناء العمل وغيرها، إذ ينتظر من وراء ذلك تحقيق إيرادات تفوق تكاليف الاستثمار. وبالتالي الأفراد من الناحية الاقتصادية تعتبر كأصول مثلها مثل الاستثمار في الآلات. وفيما يلي عرض موجز لهذه النظرية:

أ- **دراسات وأعمال شولتز:** لاحظ **شولتز** اهتمام الباحثين بالمكونات المادية لرأس المال وإهمالهم للثروة البشرية، لذلك فقد ركز جهوده من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في الثروة البشرية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد بنا **شولتز** مفهومه لرأس المال البشري انطلاقا من فكرة أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وعليه رأى **شولتز** أن الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها في الاختلافات في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري. واعتبر **شولتز** عملية التعليم بمثابة الوسيلة الوحيدة للاستثمار في الأفراد، وللتحقق من فرضياته ركزا أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الوم.أ، وكانت النتيجة أن لاحظ زيادة في الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وإعطائهم منح دراسية. وطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية فإن التعليم حسب **شولتز** يعد شكلا من أشكال رأس المال، وفي هذا المجال حدد **شولتز** نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي:

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية موجهها لها.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

ب- إسهامات بيكر (Baker): بدأ بيكر اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز بصفة خاصة على التدريب. ولتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميز بيكر بين نوعين من التدريب عام ومتخصص، والفرق بينهما يكمن في أن الإنتاجية الحدية للفرد المتدرب تدريبا عاما هي نفسها بالنسبة للمؤسسة التي تلقى فيها التدريب أو بالنسبة لباقي المؤسسات التي قد يحدث وينتقل للعمل فيها، وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب، حيث أن المؤسسة ووعيا منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للخدمة فإنها تحمله تكلفة التدريب من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه والاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب، أما التدريب المتخصص فيتميز بكون إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تلقى فيها تدريبا متخصصا أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما انتقل للعمل بمؤسسة أخرى، ومثال على ذلك توجيه العامل الجديد أو تدريب العامل على نوع متخصص من الآلات الخاصة بالمؤسسة والتي لا توجد في مؤسسات أخرى، كما أن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، إذ أن ترك الفرد المتدرب تدريبا متخصصا للعمل يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ينبغي عليها أن تعمل على الحيلولة دون ترك المتدربين تدريبا متخصصا للعمل.

9- النظرية الموقفية الإستراتيجية (Strategic contingency theory): بناء على هذه النظرية

التي تدعي انه لا يوجد إستراتيجية واحدة مثلى لتسيير الأفراد في المؤسسات، فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية ويتوجه هذا التسيير الإستراتيجي تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة التهيئة ميزة التنافسية المنظمة والمحافظة عليها، وبالتالي هي تعبير عن اتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. ويذكر المغربي حول المدخل الاستراتيجي انه يركز على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يُعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.



10- **نظرية التغيير التنظيمي (Organizational change theory):** التغيير التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تحرك المؤسسات من حالتها الحالية إلى حالة المستقبل المنشودة لزيادة فعاليتها، فالتغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".

11- **نظرية المنظمة المتعلمة (Organizational learning theory):** نرى أن العولمة قد غيرت من فكرة احتكار المعرفة، فالمعرفة المتولدة هي أحد أجزاء العالم المنتشر بسرعة أكبر من عقد مضي. واليوم ما يهم تنافسية المؤسسات هو القدرة على التعلم من المعرفة الناشئة وتكييف التعلم بما يناسب مع البيئة التنظيمية بشكل أسرع من غيرها، والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

#### 1-4: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور العظيم للعنصر البشري في نجاح و تطور منظمات الأعمال، الأمر الذي جعله يرقى إلى مكانة رأس المال المسمى برأس المال البشري، حيث أصبح ينظر إليه على أنه:

➤ **مصدر للميزة التنافسية:** إن العديد من الخبراء والممارسين في ميدان الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها لرأس المال المادي أو التكنولوجيا، بل يستند أساساً إلى إمكانيتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الانتقال من عصر المكنية إلى عصر المعرفة والمعلوماتية جعل من المورد البشري أهم الأصول التنظيمية المساعدة على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة الحديثة.

➤ **مصدر للقيمة المضافة:** حيث أن القيمة المضافة المحققة عن طريق الموارد البشرية هي محصلة قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتنمية مهاراتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية. وعليه فإن طرح إشكالية دور تسيير الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تخفيض تكاليف الوظيفة بعقلنة ميزانيتها، وضبط تعداد العاملين، واستخدام المناولة من الباطن لتأمين بعض الأنشطة من جهة وتنمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يجعل المنظمات تحقق ميزات تنافسية تساهم في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى. هذا ولا ننسى مساهمة التكنولوجيا الحديثة للإعلام

والإتصال في دعم عملية "GRH" عن طريق أنشطتها التي يسرت وفعلت تطبيقات تسيير الموارد البشرية، ومن ثم خلق القيمة المضافة.

➤ **شريك عمل استراتيجي:** إن النظر إلى المورد البشري في المؤسسة باعتباره مصدرا للميزة التنافسية ترتب عليه نمو مفهوم حديث يدعى تسيير الموارد البشرية، التي تعني إدراج مفهوم الإستراتيجية في عملية تسيير العنصر البشري للمؤسسة. هذا المفهوم الذي يؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث أضحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أضحت مدير الموارد البشرية عنصرا فعالا في مجلس الإدارة.

#### الجدول رقم (4): نظريات الموارد البشرية

النظريات	الموارد البشرية الدروس / الافتراضات / الآثار
نظرية تبعية الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحدد ندرة الموارد السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات.</li> <li>الموظفون موارد النادرة، ينبغي أن تدار بعناية.</li> </ul>
نظرية الميزة التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب على المؤسسات الاستفادة من الميزة التنافسية التي لها أكثر من غيرها من المؤسسات</li> <li>الموظف مورد نادر، غير قابل للتعبير وللاستبدال، وذو قيمة</li> <li>من أجل الاستفادة من الميزة التنافسية، ينبغي أن يكون هناك خلق ودعم الثقافة التنظيمية التي تضمن التسيير الفعالة لمهام التدريب وإدارة الأداء.</li> </ul>
النظرية المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>القواعد التنظيمية والقيم والمواقف والخرافات هي مصادر الفشل التنظيمي أو نجاحه</li> <li>من الضروري ترشيد هذه القواعد والقيم من أجل ضمان الفعالية</li> </ul>
نظرية النظم العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعتبر المؤسسات من الأنظمة المعقدة</li> <li>الموارد البشرية هي نظام فرعي</li> <li>للفشل والنجاح له تأثير على المؤسسة.</li> </ul>
نظرية رأس المال البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>هو نهج الاقتصادي حيث تعتبر الأفراد من الناحية الاقتصادية كأصول</li> </ul>
نظرية دورة الحياة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنمو المؤسسة على مراحل. بدء والنمو والنضج، وانخفاض وإحياء.</li> <li>تسيير الموارد البشرية وفقا لمرحلة النمو التي يمر بها المؤسسة.</li> </ul>
النظرية السلوكية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمر المؤسسات من خلال أشكال مختلفة، ومستويات للجودة</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ينبغي أن تضمن إدارة الموارد البشرية التطابق بين الأهداف المعلنة، والتغيرات، والأداء.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وهي تعتبر تكاليف إنشاء والرصد والتقييم، وإنفاذ التبادل (العقود)</li> <li>▪ على المديرين أخذ التدابير اللازمة للحد من المخاطر عن طريق الحصول على المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات.</li> <li>▪ ينبغي أن يسعى المديرين للحصول على الفرص لاستخدامها من قبل الموظفين.</li> <li>▪ يجب على تسيير الموارد البشرية الحد من الثغرات في علاقات العمل مثل مراجعة العقود ومراقبة وضمان الامتثال لتحديد الغايات والأهداف والمعايير.</li> </ul>	<b>تكلفة نظرية المعاملات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المؤسسات لها عدة أنماط إستراتيجية معتمدة.</li> <li>▪ اختيار التصنيف يعتمد على البيئة التنظيمية.</li> <li>▪ يجب أن تعتمد تسيير الموارد البشرية على تصنيف معين الذي تم اختياره.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النظرية</li> <li>▪ الموقفية</li> <li>▪ الإستراتيجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على التعلم</li> <li>▪ ينبغي أن يسهل تسيير الموارد البشرية على التعلم المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نظرية المنظمة المتعلمة</li> </ul>

## 2: الإطار المفاهيمي لتسيير (إدارة) الموارد البشرية

إن لتسيير الموارد البشرية تأثير كبير على قدرة المؤسسات في النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة في ظل أجواء منافسة شرسة، ولقد أضحت الإدارة الحديثة تدرك تماما أن نجاح المؤسسات مرهون بتحقيق أهدافها، ولا سبيل لتحقيق هذه الأهداف إلا عبر أفراد القوى العاملة في هذه المؤسسات، وبالتالي لا بد لتسيير الموارد البشرية من الاهتمام بتكوين وتنمية هذه القوى العاملة تدريجيا وتحفيزا وتطويرا لعلاقات العمل وما يرتبط بها من تسيير مشكلات العاملين. ولهذا يكمن هدف الإدارة الحديثة في الإبقاء والمحافظة على قوى عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية وتدريب متطور، وتتوافر لديها العزيمة الصادقة للتعاون وتقديم خدمة متميزة.

### 2-1: مفهوم تسيير (إدارة) الموارد البشرية

اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين MINISTRARE و AD وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:

- المفهوم الأول: وتأخذ فيه "الإدارة" معنى ضيقا وجامدا كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص، ... الخ. وتسيير الموارد البشرية وفقا لهذا المعنى، تشير إلى أحد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنى أنها

الحيز الإداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة، وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة؛

- المفهوم الثاني: وتأخذ فيه "الإدارة" معنى أوسع، وتشير إلى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه، وتسعى للتوصل إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، ويختص تسيير الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

وقبل التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية، ارتأينا لضرورة تحديد مفهوم مصطلح "الموارد البشرية" ومصطلح "التسيير"

#### أ- مفهوم التسيير (Management):

يفهم تطور المجتمع أو تخلفه بناء على طبيعة التسيير فيه، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها، والتسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم (سير) معناه حدد واختار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقاً من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو واستمرار أي تنظيم. ويمكن تعريفه على أنه: "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية ويقول دركر (Drucker) وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة والتسيير ما يلي: "الإدارة هي المهام، هي تخصص، وهي أيضاً الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، وأن أي فشل لها هو فشل للمدير، إن بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك وحسن تسيير أم سوء تسيير.

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في: التخطيط والتنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة

القرارية ومن أبرزها سيمون (H.Simon) بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن تفكر فيها كعمليات آخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. بمعنى التسيير آليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وفي ضوء ما تقدم فإن أكثر التعريفات أهمية أن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص الآخرين، وتنقسم هذه الوظيفة إلى مسؤوليتين على الأقل التخطيط والرقابة.

### ب- مفهوم الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج ك رأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة و لنفسه

فيعرف البعض الموارد البشرية على أنها كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، والمتوسط، والبعيد. وهي حجم القوة العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة.

ويعرف شاوويش الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات: فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت ونزلاء السجون... الخ. ويذكر عقيلي أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها.

تعد الموارد البشرية رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المؤسسات ويعد المورد البشري أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات وتعمل للمحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة.

من خلال هذه التعاريف أن مفهوم الموارد البشرية يتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع تنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

### ج- مفهوم تسيير الموارد البشرية

بخصوص مفهوم تسيير الموارد البشرية فإن الباحثة ستحاول الإحاطة بأهم التعاريف المذكورة من طرف الكتاب نظرا لكثرتها وكثرت ما كتب حول هذا الموضوع، ومن أهم هذه التعاريف نجد ما يلي:

- المفهوم الأول: تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم... الخ. وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيار

العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم، والوظيفة هي عموماً مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة، وهي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار تسيير الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين.

- المفهوم الثاني: "تسيير الموارد البشرية" تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات... الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز... الخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة.

وتعرف ماري بارتلي "هي شريك الأعمال، يساعد المؤسسة في تلبية جميع التحديات والتكيف مع البيئة المحيطة لتصبح مرنة وقادرة على المنافسة".

وحدد نشوء تسيير الموارد البشرية في معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1954 مفهوم لها حيث ذكر أنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة".

ويذكر عبد العزيز حسن تعريفاً لتسيير الموارد البشرية في كتابه فيقول هي "الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".

ويقول ميكائيل ارمسترونغ عن تسيير الموارد البشرية أنها نهج استراتيجي لتسيير أصول المؤسسة الأكثر قيمة حيث العاملين فيها سواء أفراداً أو جماعة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2-2: دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة

تحل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة ودورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمراً حتمياً ومستمراً، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها فقد يتم تقليد المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكن لا يمكن تقليد العنصر البشري والأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر، ويتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها باتخاذ المبادرات وتقديم التوجيه والدعم بشأن جميع المسائل المتعلقة بموظفيها. والهدف الأساسي هو ضمان أن المؤسسة تضع استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات التي تلبي احتياجات فعلياً لكل ما يتعلق بالعمالة والتنمية للأفراد والعلاقات الموجودة بين الإدارة والقوى العاملة، ويمكن أن تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في خلق بيئة تمكن الأفراد للاستفادة على أفضل وجه من قدراتها وإمكانياتها لصالح المؤسسة وأنفسهم، فنجد أن لتسيير الموارد البشرية دوراً في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة في مجالات عدة:

- بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجّه الاستراتيجي، يميل تسيير الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات،

والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها وتثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فتسيير الموارد البشرية توجه كل جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية.

**2- بالنسبة لإستراتيجية التميز:** يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من تسيير الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوك وظيفي يعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

و يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

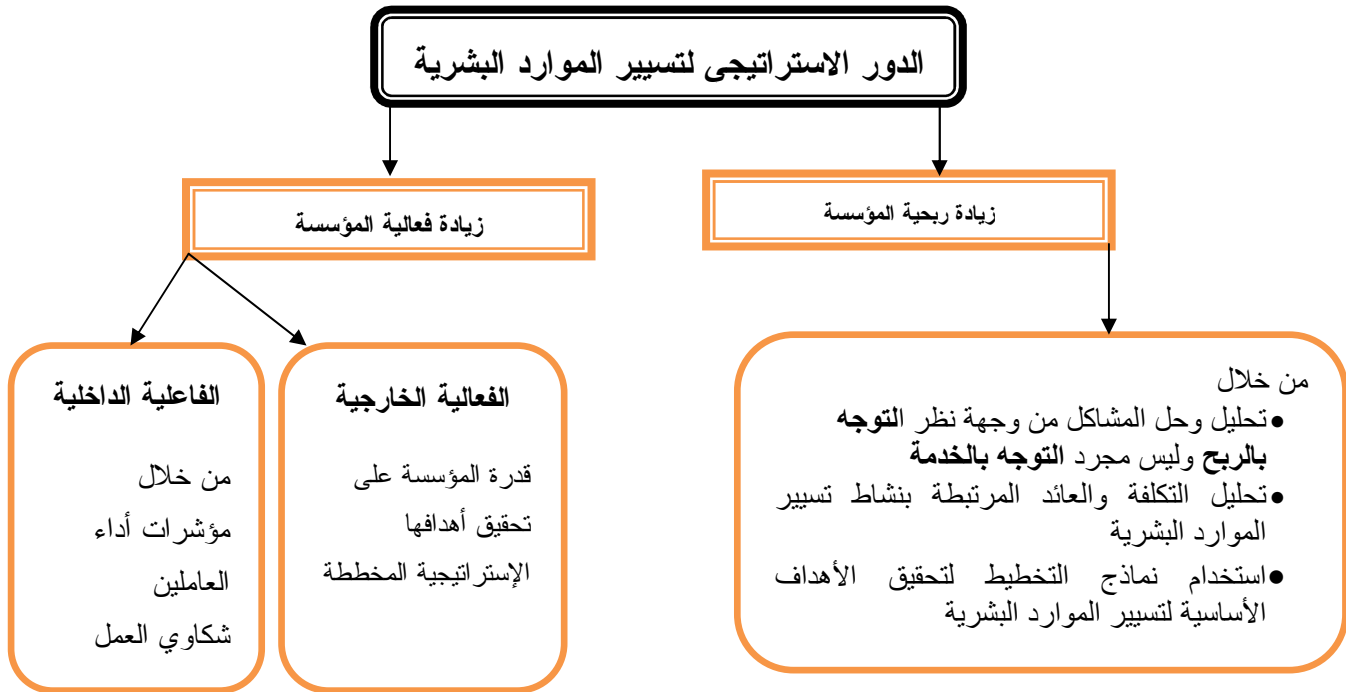
**3- بالنسبة لإستراتيجية التركيز:** تتطلب هذه الإستراتيجية من تسيير الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات تسيير الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا يعمل تسيير الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

ويرى كل من سعد العنتري وأحمد صالح أن الدور الجديد لتسيير الموارد البشرية يكمن في مشاركته في:

- 1- تنفيذ إستراتيجية المؤسسة: حيث يجب على المدراء أن يشركوا العاملين في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المؤسسة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات .
- 2- أن تصبح خبيراً إدارياً: من خلال رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب ليساهموا في تطوير كفاءة المؤسسة بكاملها وبهذا يسهل عليهم إنجاز كثير من العمليات بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة، وإن إيجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دوره كخبير إداري في الوقت الحاضر والمستقبل.
- 3- أن تكون مناصراً للعاملين: وذلك بالعمل على إحساس العاملين بمناصرتهم لهم والوقوف بجانبهم وتلبية طلباتهم ومشاركتهم واستشارتهم حتى يصبحوا الأداة المتميزة والفعالة للمؤسسة.
- 4- أن تصبح إدارة للتغيير: تستطيع أن تحقق حلم أي مؤسسة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الاستمرار بها، ويجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة.

ويذكر درة والصباغ أن الدور الجوهرى لتسيير الموارد البشرية ينصب في القيام بتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية مثل إجراء المقابلات، والاشتراك في اختيار الموظفين، والقيام بدور المراقبة والمراجعة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وكذلك القيام بدور تجديد في التنظيم بحيث يتمثل هذا الدور بإدخال وتطبيق أساليب الحديثة في التسيير مثلا (أساليب المقابلة الفعالة، وتقييم الأداء، وتصنيف الوظائف واستخدام الحاسب الالىكترونى) مما يتطلب من متخذي القرار الاستعانة بمتخصصين في تسيير الموارد البشرية (Specialists).

وهذا الشكل رقم (2) : يوضح باختصار الدور الاستراتيجى لتسيير الموارد البشرية



### 3-2: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

إن التحديات البيئية والظروف التنافسية وعولمة العلاقات الاقتصادية السائدة والتطور التكنولوجي الهائل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة وغيرها من المتغيرات البيئية لعبت دورا كبيرا في تدعيم دور تسيير الموارد البشرية، فالمورد البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، وكثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على تسيير الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في هذا المجتمع. ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي:

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف تسيير الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية؛



• مدى تأثير العوامل البيئية على ممارسة وأنشطة تسيير الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التدريب والتنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين... الخ).

ولا بد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمؤسسة والنظام المفتوح.

أ- **البيئة الخارجية:** ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم تسيير الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيشها. وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسة والقانونية، والتكنولوجية... الخ.

1- **التغيرات في الاقتصاد الدولي اليوم:** التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي تؤثر على جميع الاقتصاديات الوطنية في وقت قصير. وذلك لأن من تكامل اقتصاديات العالم ففي حالة الركود الذي ينتاب الاقتصاد العالمي، فهو يؤثر بطريقة مباشرة على باقي الاقتصاديات الأخرى. لذلك، ففي حالة الظروف غير المستقرة للاقتصاد العالمي، ستكون الإدارة في وضع حرج مع النقابات العمالية. وبعبارة أخرى، فإن التطورات السلبية للاقتصاديات يؤدي إلى حالات غير مرغوب فيها. ومنه نقول، أن معدلات التوظيف والمبيعات ستتخفف، وترتفع البطالة، وهكذا يضعف الوضع الاجتماعي للعمال. من ناحية أخرى، فإن استقرار أو نمو الاقتصاد العالمي ككل يؤثر على الاقتصاد الوطني بطريقة إيجابية. لذلك، فإن معدلات البطالة تتخفف، وترتفع مستويات الأجور والمرتبات، ونتيجة لذلك فالموظفين يكون في مركز قوة، فالإقتصاد الخارجي يلعب دورا بالغ الأهمية على حد سواء.

2- **العوامل القانونية:** تشكل العوامل القانونية الإطار الذي يجب أن يعمل تسيير الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين. وتعتبر القوانين أحد الاتجاهات الأخرى التي تؤثر في شكل وتركيب الموارد البشرية مثلا القوانين التي تصدر وتفيد من حرية المدراء مثل قوانين المساواة في المعاملة أو القوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية، فلتشريعات تأثير بالغ على كافة أنشطة الموارد البشرية، ودون الالتزام بهذه اللوائح يمكن للمؤسسة أن يتم تغريمها على نطاق واسع والتي إن كان سينا بما فيه الكفاية يمكن أن يتسبب إيقاف عمل المؤسسة.

3- **العوامل الاجتماعية:** عدة عوامل اجتماعية قد تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، مع الأخذ في الاعتبار المساواة والتنوع على وجه الخصوص. ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الثقافية والاجتماعية ونظام التعليم، كلها تؤثر على ثقافة المؤسسة والتي بدورها تؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة

ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المؤسسة القبول من ذلك وتتمكن من تحقيق رسالتها.

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض المتوطنة، وتوافر الأطباء والمرضى وللمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في انجاز الأعمال الموكلة إليهم ، مدى مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولاشك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

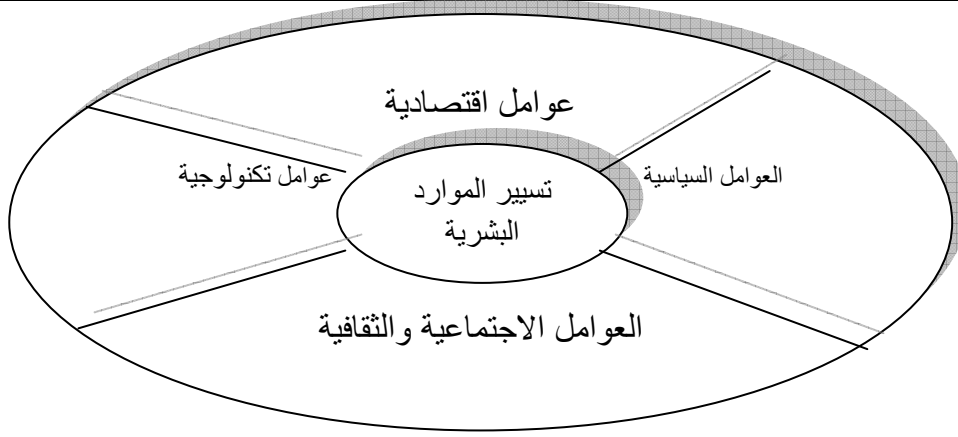
4- **العوامل التكنولوجية:** وتعتبر من بين العوامل ذات التأثير الخارجي لأنه عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية تبدأ رحلة النظر في كيفية تقليص والبحث عن طرق لتوفير المال، وتجلب التكنولوجيا الجديدة متطلبات ومهارات جديدة، لذلك المؤسسات تحتاج دائما لتكون على بينة حول الكفاءات واحتياجات التدريب عند تخطيط الموارد البشرية، فسرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، تدفع المؤسسات إلى تقديم مزيد من تدريب تطوير مواردها البشرية، وتحتم عليها تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية، واستخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، لذلك يمكن افتراض أنه كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية في مجال النشاط التي تعمل فيه المؤسسة، كلما زادت الأنشطة التدريبية.

كما فرض التطور التكنولوجي على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي:

- نقصان عدد الوظائف.
- نقصان ضمان الوظيفة.
- نقصان العمال المتخصصين.
- الرقابة المستمرة للعمال.
- إعادة توزيع السلطة.
- عزلة العمال.
- إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

الشكل رقم (3): العوامل البيئية الخارجية



حيث يوضح الشكل رقم (3) إمكانية تداخل العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة، وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ب- **البيئة الداخلية:** وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة ولها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيرا، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى تسيير الموارد البشرية، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة تسيير الموارد البشرية.

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:

- **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل المؤسسة، باعتبار أن جزءا هاما من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاههم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة.
- **حجم المنظمة:** تتأثر سياسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف في المؤسسة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة وكبيرة الحجم. ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين، وتحديد أجورهم وتقييم أدائهم.

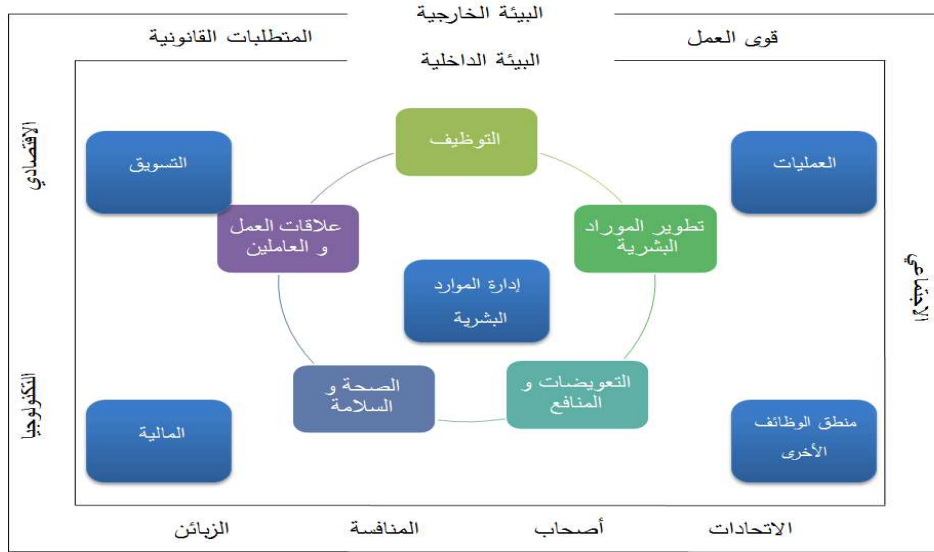
وعندما يكبر حجم المؤسسة، وتتعدد وظائفها وتتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق... الخ، والتي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية. ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، الإخلاص في العمل وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية.
- **تاريخ المؤسسة وثقافتها:** يؤثر تاريخ المنظمة وثقافتها على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالباً ما يقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدخال التغيير.
- وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيادات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.
- **رسالة المؤسسة وأهدافها:** تمثل رسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة والصورة الذهنية وما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وتركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات... الخ، وتستخدم كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة.
- **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة وقيم مهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار تسيير الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح. وتؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة على كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.
- **الإستراتيجية العامة للمؤسسة:** تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على إستراتيجيات وسياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية فهي تشق منها وتتكامل وتتفاعل معها.
- **المهارات والكفاءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية:** تتأثر سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بتسيير

الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بتسيير الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.

ومنه تطورت طبيعة تفاعلات تسيير الموارد البشرية واتسعت لتشمل تفاعلات خارجية مع مكونات حرجة وتفاعلات داخلية مع مكونات منظومية ذات سمة وظيفية. ويوضح الشكل (4) ذلك بوضوح.

**الشكل رقم (4) : محيط بيئات التفاعل الخارجي والداخلي لتسيير الموارد البشرية**



ويتضح من الشكل السابق أن انعكاسات التأثير والتأثر في تفاعلات محيط البيئات الداخلية والخارجية تحتاج مغادرة الأنماط التقليدية والتوجهات الفكرية المحدودة وتبني توجهات فكرية معاصرة في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنشطتها وأهدافها كما أن الحاجة تظهر بشكل ملح لتحسين بناء قدرات تسيير الموارد البشرية في "المؤسسات العامة" في ظل بيئة تتناقص فيها الموارد وتزداد الحاجات والطلبات بالنسبة للخدمات الحكومية، ومما يؤكد الدور بالغ الأهمية للمورد البشري في توجيه العالم نحو عهد الحكم الصالح، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية السليمة، والاندماج في الاقتصاد العالمي، وازدياد حدة المنافسة، والحاجة إلى معالجة التعقيدات، والتركيز على النمو المطرد والتنمية المستدامة.

## 2-4: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

إن المستوى التنظيمي الذي يوضع فيه تسيير الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد والحجم في كافة المنظمات، لكن من الأفضل أن يكون تسيير الموارد البشرية على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارات الأخرى في المؤسسة. ويتميز الدور الذي يقوم به تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في قسمني أساسين:

أ- دور استشاري: حيث يقوم تسيير الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الأفراد، من ناحية أخرى فإنه يقدم النصح و الإرشاد والنصح للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، فعمل تسيير الموارد البشرية هنا استشاري فقط أي إنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنهم.

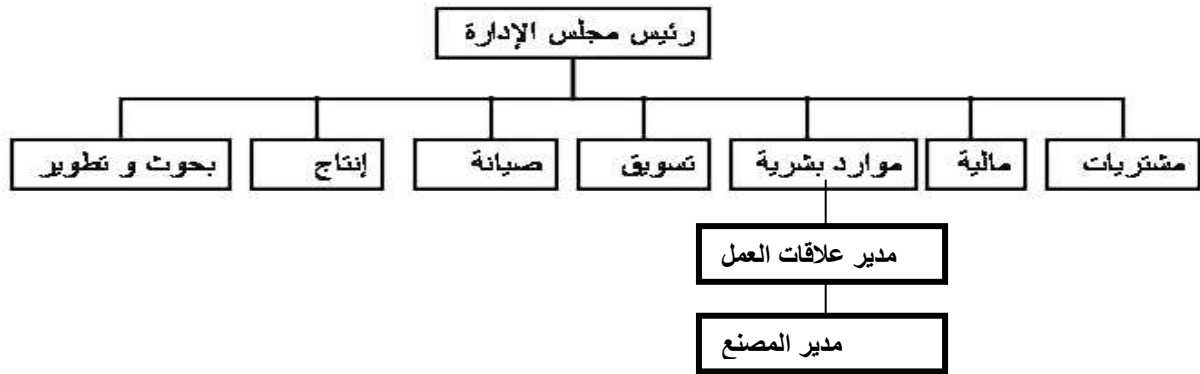
ب- دور تنفيذي: حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسية الخاصة بالموارد البشرية، ومثال ذلك البحوث والدراسات في مجال الأفراد، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما يقوم تسيير الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى تسيير الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، استخراج النتائج، تحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

#### ✓ الهيكل التنظيمي

يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج. ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، و ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنه يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية:

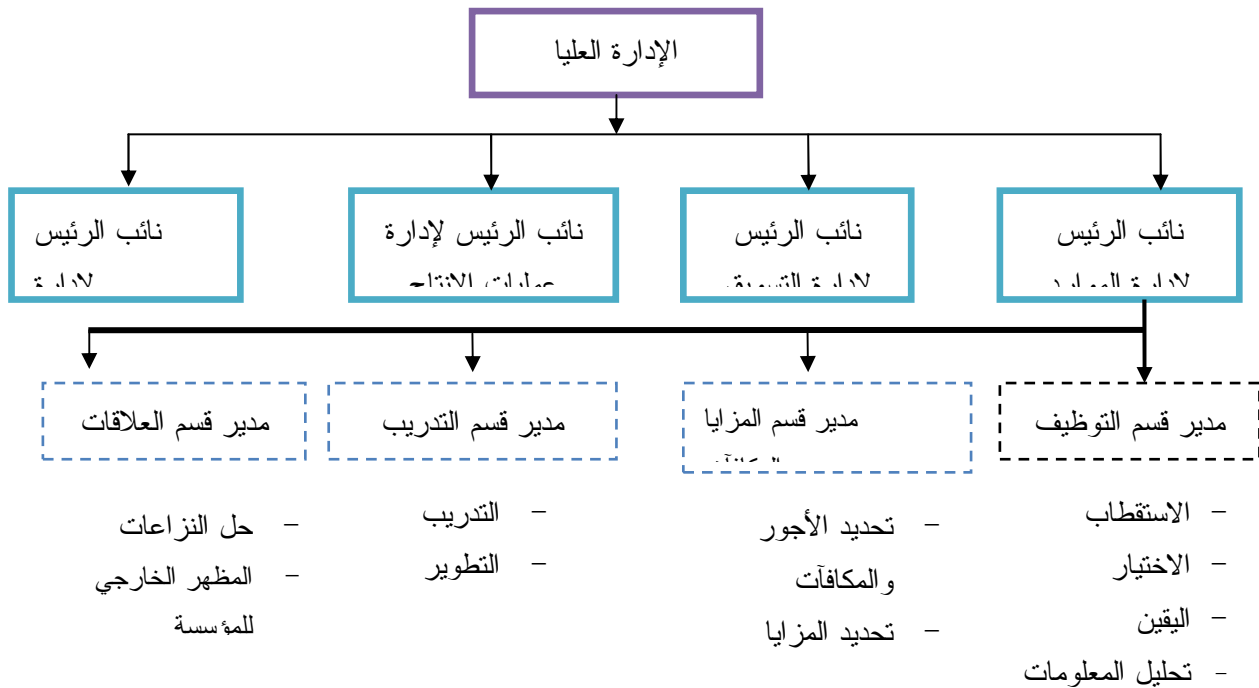
- الهيكل الوظيفي **Functional Structure**: ففي هذا التقسيم يتولى شؤون تسيير الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير ويعطى كما باقي نواب الرئيس الصلاحيات الإدارية التي تخوله القيام بمتطلبات ومستلزمات تسيير الموارد البشرية.

ويشير الشكل رقم (5): الموالى إلى الهيكل الوظيفي



وكما هو مبين في الرسم أعلاه، فإن نائب رئيس الموارد البشرية، هو المسؤول المركزي المباشر عن تسيير الموارد البشرية، حيث تحتل هذه الأخيرة حسب هذا التقسيم الموقع التنظيمي المخصص لها. وجميع الأقسام تعمل بنفس المستوى الإداري، وترتبط مباشرة برئيس المؤسسة أو بمديرها العام.

الشكل رقم (6): موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي والأقسام التابعة لها

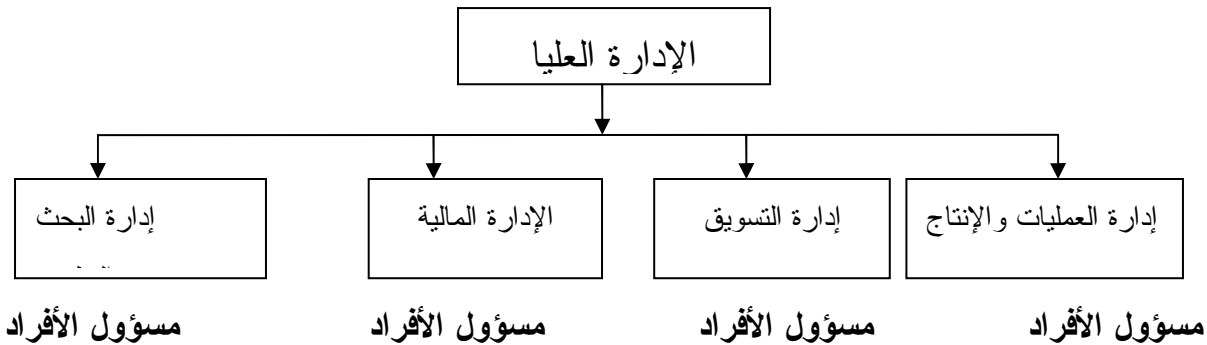


### مركزية:

يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة ولما كان تسيير الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظراً لما تتضمنه من كلف وخطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على تسيير الموارد البشرية.

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع تسيير الموارد البشرية كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (7): تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي



وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المؤسسة فإن تحديد شكل تنظيمي لتسيير الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقاً من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:

1- توسع في وظائفها ونشاطاتها.

2- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.

3- زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على تسيير المؤسسات النظر بعمق أكثر إلى دور تسيير الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولاً وتحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع ثانياً.

### 3: الوظائف المدعمة لإدارة الموارد البشرية وأهميتها

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد. فإن الهدف الرئيسي لسياسة تسيير الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار.

إذ يجب على الإدارة أن تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي مؤسسة، وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل وتقرض القواعد والضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى.

لذلك تحث سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر.



**3-1: وظائف تسيير الموارد البشرية وممارساتها**

ويمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى:

**3-1-1 الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية:** وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية في انجاز أعمالها ووظائفها الاجتماعية، وتنقسم الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية إلى أربعة وظائف يمكن توضيحها كما يلي:

**1- وظيفة التخطيط Planning Function:** هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي ننتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل).

**2- وظيفة التنظيم:** يقول كونتز "التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المؤسسة".

**3- وظيفة التوجيه:** يشكل التوجيه الوظيفة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم، ويعرف على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، فالتوجيه عملية مستمرة أثناء التنفيذ، مع الحرص على تجنب المشاكل الناتجة عن العلاقات الإنسانية.

**4- وظيفة الرقابة وتقييم الأداء:** نعني بتقييم الأفراد ترتيبهم ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم الشخصية، والرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية.. مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة.. وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

وتتمثل الإجراءات الأساسية في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- 1- بناء معايير الأداء؛
- 2- قياس الأداء؛
- 3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار؛
- 4- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛
- 5- الإجراءات التصحيحية.

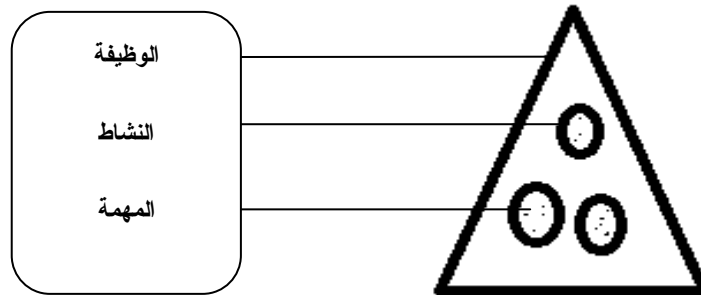
**3-1-2 الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية**

وتتمثل هذه الوظائف التنفيذية حسب جاري ديسلر في الجدول رقم (5):

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تحليل الوظائف</li> <li>➤ الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة</li> <li>➤ اختيار واختبار الموظف</li> <li>➤ مقابلات المرشحين</li> </ul>	التكوين
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تدريب وتنمية الموظفين</li> <li>➤ إدارة التجديد التنظيمي</li> <li>➤ تقييم الأداء</li> <li>➤ إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة</li> </ul>	التدريب والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وضع خطط الأجور</li> <li>➤ الأجور والحوافز المالية</li> <li>➤ المزايا والخدمات</li> </ul>	التعويضات
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ علاقات العمل والمساومة الجماعي</li> <li>➤ امن وسلامة الموظفين</li> </ul>	علاقات العمل وأمن الموظفين

أ - وظيفة التكوين: تتمثل في:

➤ **تحليل الوظائف:** تلك العملية التي يتم من خلالها تجميع ودراسة، وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة، والتي ينتج عنها وصف للوظيفة من حيث واجباتها ومسئوليتها وسلطاتها وظروف أداءها ثم المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها. حيث يوضح الشكل رقم (8): العلاقة بين النشاط والمهمة والوظيفة

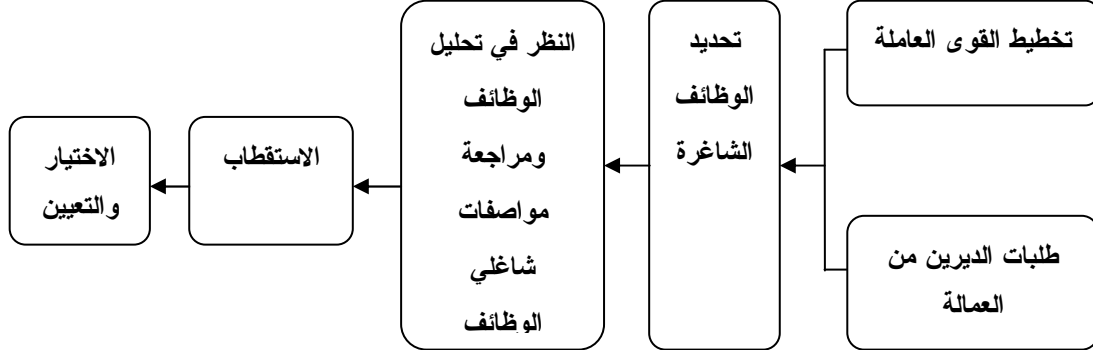


ولإعطاء مفهوم الوظيفة نجد انه من الضروري تقديم معاني بعض المصطلحات ذات الصلة بها وهي:

▪ **النشاط:** يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى.

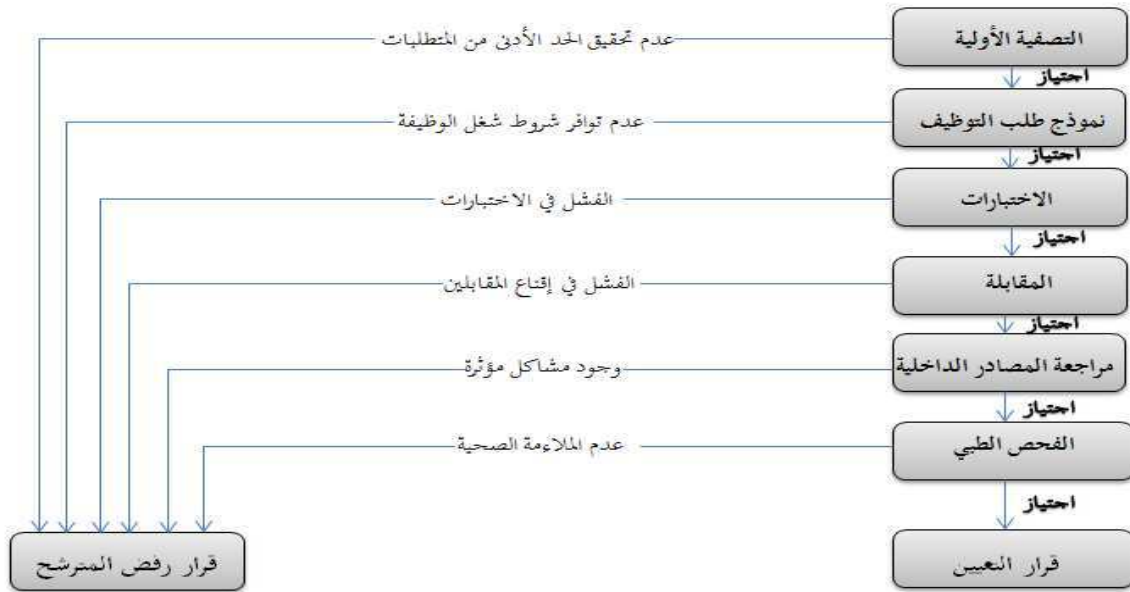
- المهمة: هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا في الأداء والتي تساهم في تحقيق نتائج محددة وذو قيمة.
  - المنصب: يعرفه روميلر بأنه محتوى العمل لشخص معين في مركز محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولمدة زمنية محددة وبالتالي المنصب هو عبارة عن مجموعة المهام في المؤسسة التي يتم تجميعها وإسنادها لشخص معين خلال مدة زمنية معينة.
  - الوظيفة إذا هي مجموعة هي مهام وأنشطة وادوار من طبيعة مختلفة لهدف واحد.
- نلاحظ من الشكل السابق أن مرحلة تحليل الوظيفة لها عدة مراحل أهمها:
- الخطوة الأولى: الحصول على معلومات مبدئية حول طبيعة المؤسسة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي – واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات.
  - الخطوة الثانية: اختيار عينة من الوظائف، حيث تركز هذه الخطوة على مدى تواجد المؤسسة، ف إذا كانت المؤسسة تعمل منذ فترات طويلة، وتحتاج إلى تحليل وظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمرا مفضلا، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس أو المقارنة بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المؤسسة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة، بل يتم الدراسة على كل الوظائف.
  - الخطوة الثالثة: تتمثل في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات.
  - الخطوة الرابعة: تحليل العمل من خلال التعرف على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسؤوليات، والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة.
- **الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة:** تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة، فعارض الوظيفة مهمته استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة ويقابله طالب الوظيفة الذي يسعى إلى تسويق قدراته وكفاءته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعداء.
- **اختيار واختبار الموظف:** الهدف من اختيار الموظف إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثم الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بحيث يساعد ذلك المؤسسة على تحقيق أهدافها، وحسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة، ووضع الإنسان فيها في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس ايجابيا على أداء كل من العاملين والمؤسسة. والاختبار وسيلة لقياس لعينة صغيرة من مقدرة وسلوك الشخص على أساس أنها تمثل مقدرة وسلوك الشخص تمثيلا كاملا.

الشكل رقم (09): خطوات الاستقطاب واختيار للموارد البشرية



➤ **مقابلات المرشحين:** هي عملية فنية تحتاج إلى خبرة ومران ولباقة حيث أن الغرض الأساسي منها في مرحلة الاختيار هي المعاونة على تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد لملء الوظيفة شاغرة من خلال دراسة شخصيته وسلوكه أثناء المقابلة، التي تعتبر عملية تبادل معلومات بين طرفين.

الشكل رقم (11): مراحل الاختيار والتعيين



ب- التدريب والتطوير: يتمثل في:

➤ **تدريب وتنمية الموظفين:** بات التدريب دون أدنى شك مطلبًا أساسيًا وضرورة ملحة للارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري وتمكينه من الاستجابة لمتطلبات الأداء في المؤسسات المعاصرة وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء العام. ولم يعد التأهيل أو الإعداد الأكاديمي كافيًا بحد ذاته لضمان تحقيق مستوى الأداء المطلوب بالنظر لطبيعة الممارسة المهنية للوظيفة ومتطلباتها المتغيرة والتطورات المتسارعة على أنماط أداء العمل والكفاءات اللازمة لممارستها. كما أنه لم يعد ينظر إلى

التدريب كترف وظيفي أو جهد ثانوي يرافق حياة الموظف لتحقيق غايات محدودة، بل أصبح الوسيلة المتوفرة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المطلوبة لتنمية الموارد البشرية.

يلعب التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها من خلال تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها، فالتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم، حيث يعتبر جهود المؤسسة ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات القوى العاملة ويوصل إلى الأهداف المنشودة.

ومن المعالم البارزة للنشاط التدريبي المعاصر هي استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام التكنولوجيا في تنفيذها وتقييمها. وبالرغم من ذلك فإن ضمان انعكاس أثر التدريب على الأداء لا يحقق المطلوب في غياب ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموظف والوظيفة على اعتبار أن التدريب هو وسيلة لتطوير الأداء الوظيفي وليس غاية بحد ذاته.

التدريب في الأصل هو جهد مخطط ومقصود يرمي إلى تمكين الموظف من أداء مهامه الوظيفية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويقاس أثر التدريب بمدى انعكاس نتائجه على الأداء وليس بعدد البرامج التدريبية التي نفذتها إدارة التدريب أو بعدد المشاركين فيها ولا بعدد الأنشطة التدريبية التي شارك فيها الموظف، وحتى يتحقق ذلك لابد من وضع آلية تعكس الأثر الإيجابي للتدريب ألا وهي ربط النشاط التدريبي بالوظيفة التي يمارسها الموظف أو يتوقع أن يمارسها مستقبلاً.

➤ **إدارة التجديد التنظيمي:** يمكن النظر للتجديد والتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف

الموقف، فقد يكون معقداً للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين، وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المؤسسة العناية بعملائها أثناء إحداثه. فقد يتطلب إحداث التغيير إما تخفيض القوى التي تتمسك بالوضع القائم أو زيادة القوى المؤيدة للتغيير، ولذلك فإن **Kurt Lewin** اقترح ثلاث خطوات أساسية لإحداث التغيير تتمثل في:

- تخفيض القوى المؤيدة للوضع القائم، من خلال شرح المشاكل المترتبة على هذا الوضع ومحاولة إقناع الأفراد بإحداث التغيير بحثاً عن حلول جديدة لهذا الوضع؛
- التحول... بمعنى القضاء على السلوكيات القديمة ومحاولة تبني سلوكيات واتجاهات جديدة من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي،
- التمسك بالسلوكيات والاتجاهات الجديدة والتي أحدثت التوازن للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال دعم المؤسسة لمثل هذه السلوكيات والاتجاهات.

➤ **تقييم الأداء:** إن تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي

يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً يحتل وجود نظام فعال لتقييم الأداء أهمية كبرى في إيجاد بيئة إيجابية وصحية لتسيير الموارد

البشرية، ولتحفيز العاملين نحو المشاركة في فرق العمل وفي تطوير أدائهم بصورة دائمة، وينبغي أن يحتوي نظام تقييم الأداء على العناصر التالية:

- أن يركز إلى وصف وظيفي موثق وتفصيلي، يحتوي على متطلبات أداء الوظيفة والعمليات التي يقوم بها الموظف والصفات والمهارات التي يلزم توفرها لدى الموظف لأداء الوظيفة؛
  - أن يبلغ الموظف مسبقاً من قبل رئيسه المباشر بأهداف الأداء وخطط العمل ومؤشرات الأداء الأساسية الدورية؛
  - أن يحتوي التقييم الرسمي على معايير الأداء الفعال وما تحصله الموظف بالنسبة لهذه المعايير ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في أدائه؛
  - أن يضمن في معايير التقييم مشاركة الموظف وأدائه في فرق تحسين جودة العمليات؛
  - أن يطلع الموظف على تقييمه، ويوافق عليه ويناقش مع رئيسه المباشر سبل تطوير الأداء؛
  - أن تكون هناك إجراءات موثقة ومعلنة للعاملين في حالة الاعتراض على التقييم وطلب مراجعته؛
  - أن يربط نظام تقييم الأداء بنظام للمكافآت والحوافز والتقدير.
- طرق تقييم الأداء: تتنوع طرق تقييم الأداء بين تقليدية وأخرى حديثة، فتمثل الطرق التقليدية فيما يلي:

- 1- طريقة التدرج البياني
- 2- طريقة الترتيب
- 3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
- 4- طريقة التوزيع الإجمالي
- 5- طريقة القوائم
- 6- طريقة التقييم بحرية التعبير

وتتمثل الطرق الحديثة كالتالي:

- 1- طريقة التقييم على أساس النتائج؛
- 2- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى؛
- 3- طريقة البحث الميداني؛
- 4- طريقة التقدير الجماعي؛
- 5- طريقة الإدارة بالأهداف؛
- 6- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

- تحديد استخدامات نتائج تقييم الأداء: إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعديد من المجالات منها:

- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

### ○ طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

1- **مقابلة التقييم:** مقابلة التقييم هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة و القيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيم. وتتعلق أيضا بالتطرق إلى للأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه والمسار المهني.

مقابلة التقييم هي فرصة سانحة لمعرفة أحسن للمعاونين والمساعدين، طريقة رؤيتهم، نقاط قوتهم أو صلابتهم، وهي كذلك فرصة من أجل معرفة جيدة لطريقة عملهم وأهدافهم.

نستخلص أن مقابلة التقييم أو التقدير هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها وفهم طريقة عملهم وهي تنشأ أيضا من أجل المقيم والمقيم فرصة من أجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركة.

2- **مركز التقييم:** مركز التقييم هو طريقة مخصصة لتقييم السلوكات الموجودة وقريبة جدا من الواقع المهني، إن مركز التقييم يعتبر ك نظام للتقييم كمصدر ثقة لعدة مقيمين ومخصص لتحديد وتبيان كمائن وقدرات (الطاقة الكامنة) الأطارات، هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة.

مركز التقييم يرتكز على وضع الناس في حالات محفزة في الواقع المهني، وذلك لأجل تقييم كفاءتهم حول مناصب بأبعاد تسييرية أو علاقاتية. إن مجموع هذه المفاهيم يسمح لنا باستنتاج أساس ومبدأ وخصائص الطريقة، كما أن مبدأ مركز التقييم يرتكز على وضع المترشح في حالات مهنية مقارنة أو قريبة من تلك التي تخص عمله في المستقبل. بالرغم من أن الاسم مركز التقييم إلا أنه ليس بمكان، ولكنه طريقة أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة وصارمة. فمركز التقييم المصمم بشكل مناسب، يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين، ويشارك المترشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصا لهم وهذه ربما تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات ولكنها على العموم تركز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان.

- **طريقة حلقة الرجوع العكسي 360:** من بين مختلف التعريفات حلقة الرجوع العكسي 360° سوف نختار التالية:

- حلقة الرجوع العكسي 360° هي الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له (تم إضافة زبائنه في حالة حلقة الرجوع) 540°، هذه

التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسلط الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف.

- إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة لتقييم السلوكات أو الممارسات التسييرية أو الإدارية الفردية والتي تسمح لمسير ما بالمقارنة بين تقييمه الشخصي لتصوره حول محيطه أو ما يحيط به (زملائه، مساعديه، مرؤوسيه..الخ).

- إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة لتقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه، مرؤوسيه، زملائه، والمجموعة التي تحيط به.

- التقييم ب 360° هي طريقة مخصصة لضم المعلومات المتجانسة حول الطريقة التي تقيم فعالية إطار ما أو مسير من طرف أشخاص في اتصال دائم ووثيق مع هذا الشخص في عمله.

- نظام التقييم بعودة المعلومة، أين المجموعة المحققة من الأفراد النظراء، الرؤساء والتابعين يقيمون عاملا ما.

كل هذه التعريفات تتقارب وتتجه نحو نفس الفكرة والتي تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءاته الإدارية التسييرية مع مخاطبيه مثل الزملاء، والتابعين والرؤساء المباشرين.

في عدة حالات هذا التقييم يتوسع نحو المومنين والزيائن (نتكلم عندها عن التقييم ب540°)

➤ **إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة:** نعني بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي

يندرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويعني بالنسبة لتسيير الموارد البشرية الشيء المهم، حيث تغير العقد النفسي بين العاملين والمؤسسة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل. وانعكس على طبيعة الأنشطة التي يمارسها تسيير الموارد البشرية عن طريق تغير الأنشطة المتعلقة بالاختيار والتدريب فبعد أن كانت تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت الآن ملتزمة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل.

○ **أهمية تخطيط المسار الوظيفي:** يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين من أهم هذه الفوائد الآتية:

- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم؛
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم؛
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات..الخ؛
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة؛
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.



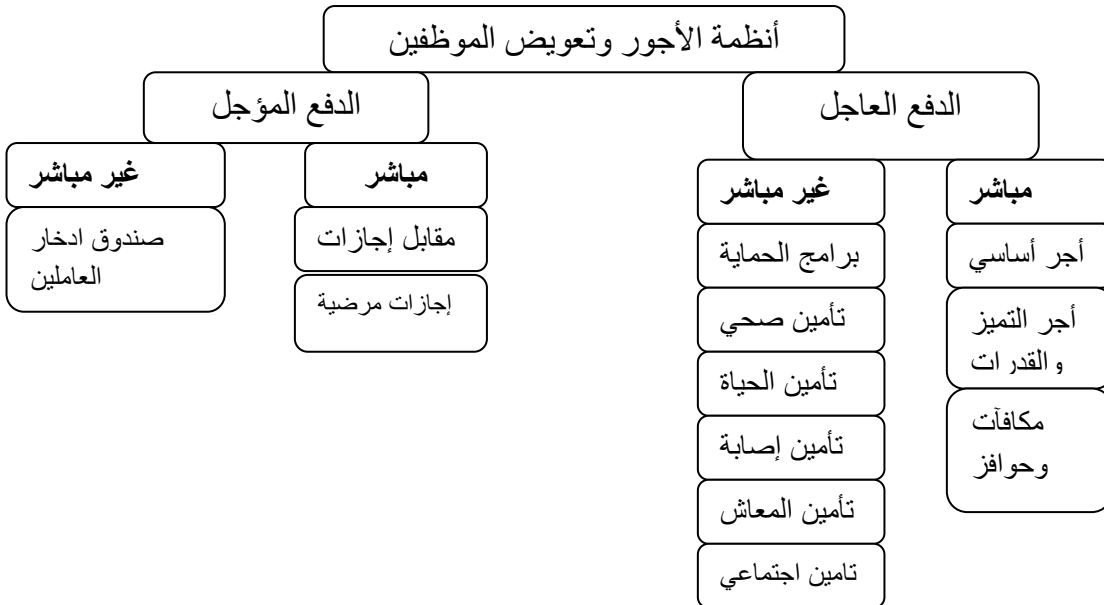
ج- **التعويضات:** تعتبر التعويضات كبند رئيسي من بنود الناتج المحلي الإجمالي وتتكون من كافة الأجور والرواتب والمزايا التي تدفعها المؤسسات والأجهزة الحكومية وغيرها من المؤسسات الخاصة للأفراد. وتدخل هذه التعويضات في صلب السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، وتشكل هي الأخرى الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات، ولقبولهم المشاركة في سوق العمل.

➤ **الأجور والحوافز المالية:** يهدف أي نظام للأجور والرواتب إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، له دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وشرط من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على أجر يتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات تستوجبها متطلبات العمل. وتعرف الأجور: بأنها ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل. الراتب: هو ما يحصل عليه الفرد، ويتم صرفها شهريا في الغالب.

➤ **المزايا والخدمات:** تتمثل في المزايا في الإضافات غير النقدية التي يتم إلحاقها بالمرتب الأساسي. وتتمثل الأسباب التي تؤدي إلى توفير المزايا ما يلي:

- جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة؛
- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين؛
- العمل على تحقيق بعض الرفاهية للموظفين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها؛
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين؛
- توفير شكل من المكافآت يتم دفع نسبة منخفضة من الضرائب عليها؛
- التوضيح للعالم أن صاحب العمل يعمل على رعاية الموظفين.

والشكل رقم (12): يوضح أنظمة الأجور وتعويض الموظفين



وترتكز التعويضات على الأهداف التالية:

- **الملائمة Adequacy**: تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للملائم للتعويضات، فالحد الأدنى يتحدد على ضوء حساب مستوى المعيشة بحدده الأدنى؛
  - **الإنصاف Equity**: يركز الإنصاف على مساهمات الأفراد، بحيث يحصل كل فرد على التعويض الذي يتناسب مع مساهماته الفردية مثل الشهادات العلمية، الخبرة، الجهد، نوعية الإنتاج، حجم الإنتاج، أهمية العمل أو الوظيفة، أو عدد السنوات العمل؛
  - **الضمان Security**: ونقصد به حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة كالبطالة، التوقف عن العمل، المرض، التقاعد وحوادث العمل؛
  - **القبول Acceptance**: وهو وسيلة لحث الأفراد على القبول بالتعويضات، إذ تلجا المؤسسات إلى شرح سياسات وعناصر التعويضات والمزايا بحذاقة مشددة على أهمية وفوائد التعويضات بهدف الحصول على موافقة وقبول الأفراد ببرامج التعويضات؛
  - **التوازن Balanced**: ويعني رصد مزيج من التعويضات المباشرة وغير المباشرة ومزيج من العوائد المادية وغير المادية يتلاءم بشقيه المباشر/ المادي وغير المادي مع أهداف التعويضات الأخرى وفي مقدمتها هدفي الملائمة والإنصاف؛
  - **التحفيز Incentive**: تهدف التعويضات إلى خلق الدافعية لدى الأفراد، وتحثهم على زيادة الإنتاج، والتعويضات ذات الحوافز العالية، غالبا ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء. ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم، هي:
    - **الحاجة**: وتعرف ب"النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته". وتعرف أيضا بأنها "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى تأثر وعدم إتران داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة." وبذلك، الحاجة هي إحدى عناصر وأجزاء التحفيز.
    - **الدافع**: وهو "مجموعة العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو شعور وإحساس داخلي، يحرك الفرد، بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة.
    - **الحوافز**: هي "مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتعرف أيضا "بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة." ، كما أنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة.
- كما تصنف الحوافز وفقا لثلاثة تقسيمات أساسية، وهي:
- 1- **الحوافز وفقا لمعيار المادة** : حيث تصنف الحوافز وفقا لمعيار المادة إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.
- **الحوافز المادية**: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية

والمشاركة في الأرباح وهي حوافز مادية مباشرة كالأجر، العلاوات وحوافز الإنتاج... إلخ. أما الحوافز المادية غير المباشرة فتتمثل في الهدايا والخدمات الاجتماعية.

• **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل يعتمد وسائل معنوية غير مالية... والتي تقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة.

2- **الحوافز حسب اتجاه تأثيرها:** وفقا لمعيار الأثر تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

• **الحوافز الإيجابية:** يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه. وتتمثل بذلك الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد. وهي فردية أو جماعية.

• **الحوافز السلبية:** وهي "الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات. وهي فردية أو جماعية.

3- **الحوافز من حيث من يتحصل عليها:** وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

• **الحوافز الفردية:** تمنح للعاملين بصورة فردية مستقلة، وتتطلب من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وأنه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى.

• **الحوافز الجماعية:** تمنح على أساس الجماعة ونهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقرير التعاون بين العاملين، بحيث تحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن فيه إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة.

وفي المقابل، تعتمد المؤسسات في عملية تحفيزها إلى تقسيم العملية إلى عدة مراحل وكذا الاعتماد على أساليب متنوعة.

أ- **أساليب التحفيز:** تعتمد العملية على جملة من الأساليب أهمها:

○ أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.

○ أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.

○ أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.

○ أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.

○ أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.

○ أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.

○ **تكيف العاملين:** يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

ب- **مراحل تصميم نظام الحوافز:** تتم عملية الحوافز في المراحل التالية:

■ **تحديد الهدف:** على واضع نظام الحوافز دراسة أهداف المؤسسة بشكل دقيق حتى يستطيع ترجمتها في أهداف نظام الحوافز.

■ **دراسة الأداء:** من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة الأداء الفعلي.

■ **تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد به تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز.

■ **وضع إجراءات النظام:** في هذه المرحلة يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة.

كما يعتمد النظام الفعال للحوافز على عدة أسس أهمها:

■ **الأداء:** إن التميز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز للأفراد، والأداء المتميز يعني ما يزيد عن المعدل المعياري.

■ **المجهود:** يصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي للعمل لكونه غير ملموس، كما هو الحال في أداء الوظائف الخدمية، والأعمال الحكومية...إلخ.

■ **الإقدمية:** يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في المؤسسة، وهي تعبر عن مدى ولائه وانتمائه لها.

■ **المهارة:** تكافئ بعض المؤسسات الفرد على ما يتحصل عليه من شهادات أعلى أو عند حصوله على بعض الرخص، أو البراءة أو الدورات التدريبية...إلخ.

د- **علاقات العمل وأمن الموظفين:**

➤ **علاقات العمل والمساومة الجماعي:** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

○ **دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم؟، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

○ **علاقات العمل:** يمثل هذا النشاط علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

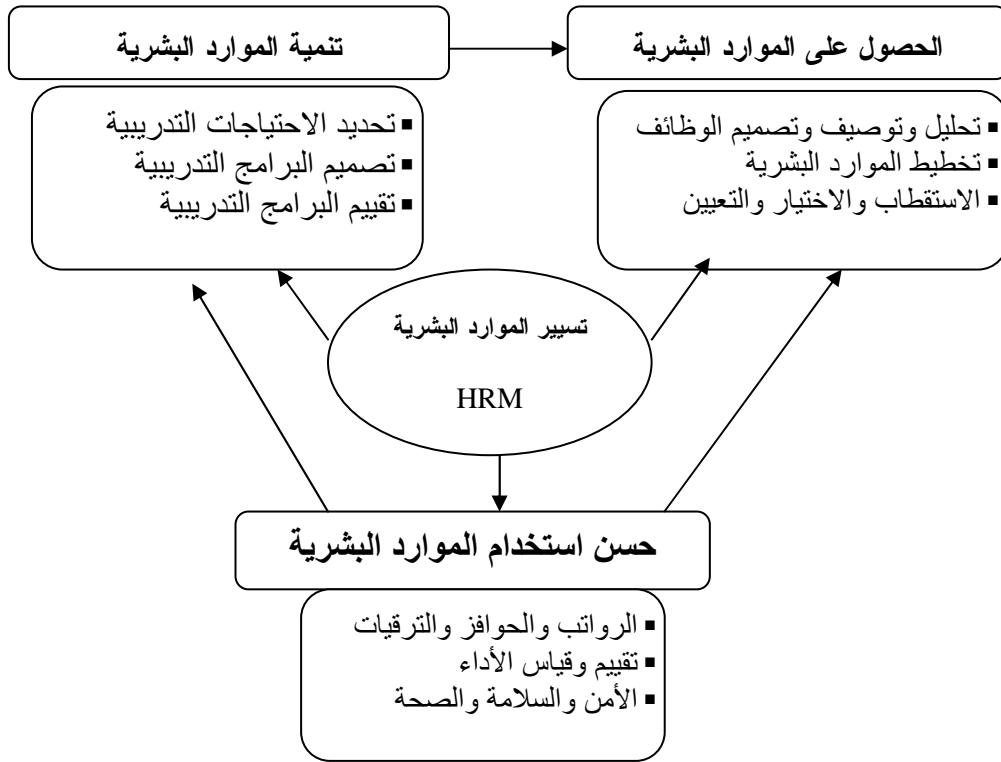
➤ **أمن وسلامة الموظفين:** السلامة والصحة المهنية هما المجال الأمثل للتعاون وتضافر جهود المجتمع بكل أفراد من أجل تحقيق مجتمع الرقي والرفاهية، وذلك بما يؤدي في هذا المجال من دور فعال في حماية الطاقة البشرية الخلاقة في جميع مجالات العمل وأفراد المجتمع عامة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الدخل القومي الذي لا يتحقق إلا بالإنتاج الوفير والسليم، والعاملين أفراد وجماعات وكذلك الإدارات والمنشآت المهنية ثم للدول دور هاماً وفعالاً في التطور والتقدم والرقي في تنفيذ مفاهيم السلامة والصحة المهنية بالأساليب الصحية المتطورة.

إن مجالات العمل في السلامة والصحة المهنية لا بد أن تواكب التقدم العلمي الحديث والقوانين المتطورة العالمية وذلك للوصول إلى أرفع المستويات العالمية في هذا المجال وعلى الدولة توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أعلى مستوى للسلامة والوقاية لجميع أفراد المجتمع. وتتكون الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

○ توفير السلامة: وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

○ توفير الصحة: وذلك من خلال تصميم برامج صحية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

الشكل رقم (13): وظائف تسيير الموارد البشرية



### 2-3: هدف تسيير الموارد البشرية

يمكن توجيه أهداف تسيير الموارد البشرية إلى:

1- أهداف نحو المؤسسة: حيث يهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها ومتطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم يوضح الشخص المناسب بالمكان المناسب؛

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة، إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وتحفيز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.

## 2- أهداف نحو العاملين: حيث يهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم،
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

## 3- أهداف نحو المجتمع: ويهدف إلى:

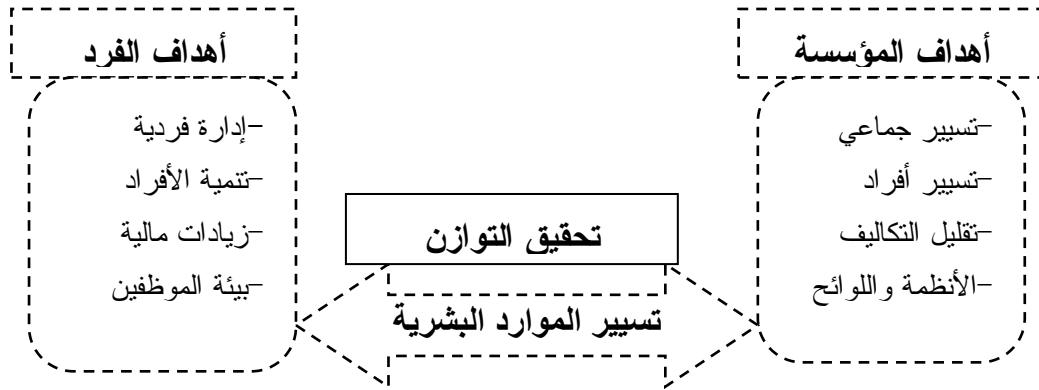
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورغبة، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل؛
- توفير الإمكانيات الحديثة، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول؛
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد؛
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ويرى **سعيد حامد** أن تسيير الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

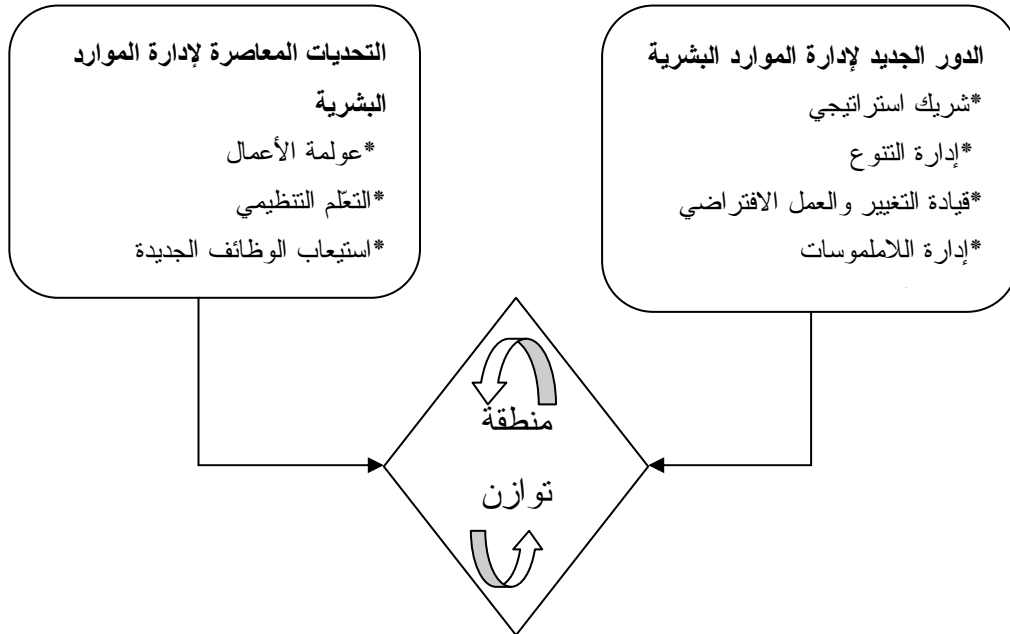
- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- ج- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

- د- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.
- ه- ميزة التنافسية التنظيمية

والشكل التالي رقم (14): يوضح أهداف تسيير الموارد البشرية



كما أن هناك ارتقائية دور الموازنة بين الدور الجديد والتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الممثل في الشكل رقم (15) التالي :



حيث نلاحظ أن حيوية المهمة الملغاة على عاتق تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في تحقيق التوازن بين الدور الجديد والتحديات المعاصرة، والتي تستلزم دعم لهذه المهمة نظراً لأهمية النتائج المتوقعة من

تحقيق التوازن والتي تنعكس مباشرة على تطوير الأداء المنظمي بمؤشراته الثلاثة (الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية) ولجميع منظوراته (المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والزبائن، والبيئة، والموظفين). ومما سبق يتضح أن من بين الأهداف التي يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقها هي إحداث التطوير المستمر في المؤسسة، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة، وخلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين، وبين الإدارة باعتبارها ممثلة للمالك، واحترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم العاملين والمؤسسة. وهذه الأهداف التي يتمتع بها تسيير الموارد البشرية تقتضي ضرورة معرفة أهمية تسيير الموارد البشرية.

### 3-3: أهمية تسيير الموارد البشرية

قام تسيير الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما وهما زيادة الفاعلية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، حيث اعتبر هذا المدخل أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ويؤكد على ضرورة معاملة الفرد الموظف كعميل داخلي يجب إشباع حاجاته ورغباته حتى يتمكن من إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي. إن أهمية وجود تسيير متميزة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

أ- إن وجود خبرات متخصصة في تسيير الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.

ب- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس على رضاهم الوظيفي مما يزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المؤسسة وتميزها بشكل واضح؛

ج- إن المعالجة الصحيحة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛

د- إن التسيير الناجح للموارد البشرية المتميزة توفر على المنشآت تكاليف باهظة فيما يخص القضايا القانونية مثل حالات الفصل أو عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

### خلاصة

إن فاعلية أية مؤسسة تقاس بفاعلية إدارتها من الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والبحوث والتطوير، التي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وتمثل أي مؤسسة نظاما مفتوحا على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي كما تضم أموالا وآلات، سلع



وخدمات، فهي تضم بشرا يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية موردها البشرية. وإن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات) يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية.