

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:
- د/لunas حمداني

إعداد الطالبة:
- غنية خليلي

- لجنة المناقشة:

أ- زواش حسين رئيسا

أ- حمداني لونس مشرف و مقرر

أ- كحلي فلة مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها إلى روح أبي الحبيب رحمه الله

إلى إخوتي الأعزاء...

إلى كل الذين يحبونني و أحبهم في الله و احتفظ بذكرهم في قلبي

"الشكر والتقدير"

أقدم أسمى تشكراتي إلى الأستاذ الدكتور حمداني لونس و أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الفاضل حسين زاوش و الأستاذة الكريمة فلة كحلي، الذين تفضلوا بالإشراف على هذه المذكرة، كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد .

مقدمة

أدركت المنظمات حقيقة جوهرية و هي أن القيمة الأساسية المحددة لها تستند على نوعية مواردها البشرية، و مدى كفاءتهم و على المعارف التي يمتلكونها فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد و أن أصولها الفكرية و رأسمالها الفكري هو من يحدد تنافسيتها أكثر من امتلاكها للأصول المادية، خاصة في ظل التحولات التي تعيشها عموماً بالنسبة لجميع الميادين سيما المرتبطة أكثر بالجانب الاقتصادي، فامتلاك هذه الأخيرة للقدرات الفكرية المتميزة يمكنها من التفوق و تعزيز أدائها و تحسينه أكثر، و اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل و الإنتاج، مما دفع بالمنظمات إلى تبني مقاربات حديثة أكدت على مدى مكانة و أهمية مواردها البشرية، التي أصبح ينظر إليها على أنها المحدد و العامل الأساسي، و مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، و من هذا المنطلق تغيرت النظرة للأفراد من كونهم مصدر للتكاليف إلى اعتبارهم كموارد و أصول جوهرية، فاليوم لا شيء يضاهي تلك الموارد البشرية في قيمتها و أهميتها لأنها تمثل المورد الحي بالمقارنة مع الموارد المادية أو المالية الأخرى، فلا يمكننا أن نتعجب من اختراع جديد عظيم لكن يجب أن نتعجب للعقل البشري الذي استطاع أن يخترعه، و لتعامل مع المورد البشري بشكل فعال ظهرت إلى الوجود إدارة متخصصة و هي " إدارة الموارد البشرية " و التي كانت في السابق مقتصرة على الجهة المسؤولة عن القيام بعمليات روتينية، تتضمن حفظ السجلات الخاصة بالعاملين و تحمل مسؤولية تنفيذ القوانين الخاصة بأمر التعيين و الترقية و الأجور و الإجازات، إلى مفهوم متطور يتسع ليشمل "المورد البشري"، و يهتم بالجانب السلوكي و الإداري في تعظيم الفائدة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب خاصة في نهاية القرن 18 ليستمر التطوير و التحديث في أساسيات و أساليب "إدارة الموارد البشرية"، باعتبارها العلم الإداري الأساسي للعصر الحديث الذي يسعى لخلق قيم جديدة تقوم على مفاهيم الإبداع و الابتكار، و كل هذا يحتاج إلى موارد بشرية التي يجب أن تتميز بمواصفات غير تقليدية و حتى تتمكن من التعامل مع مختلف الفعاليات التي تستهدف المعرفة و الحفاظ عليها و محاولة التطبيق الأمثل لها، كما أنها تقوم في ضوء هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بالمرور بين الأفراد و الوحدات داخل التنظيم دون عوائق، بحيث أن الهياكل التقليدية و الجامدة لم يعد لها أي جدوى، و تلخص المنطلق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة جوهرية و هي احترام الإنسان و استثمار طاقاته باعتباره شريك و ليس مجرد أجير، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تخشى التغير و إنما تعمل على إحداثه، فالتغير في حد ذاته يصبح محل لاهتمام الإدارة، فهي إدارة التغير، عمدت إلى أساليب متطورة في اختيار الأفراد و إسناد الأعمال لهم و إتاحة كل الإمكانيات المادية و التنظيمية التي ستسمح لهم بالعمل و الأداء المتميز، و تعمل على خلق مشاعر المشاركة، و التوجه إلى العالمية و تعطي أهمية خاصة بمعايير الرقابة المالية، و تؤمن الإدارة الحديثة بالتطور التكنولوجي و تستثمر بالبحوث و التطور باعتباره الأداة الحقيقية لتنمية باع الأساليب التكنولوجية الحديثة، و كل هذا سعيًا منه

المؤسسة لتطبيق معايير و الاتجاهات الجديدة في تسيير الموارد البشرية،كالإدارة بالمعرفة و إدارة الجودة الشاملة و الإدارة بالتغيير،التي أدت هذه التحولات إلى أن تصبح المؤسسة في حالة تنافسية شديدة قائمة على توظيف العمل و التكنولوجيا و ضرورة التطوير و التحسين و الابتكار بما يحقق التميز و النمو و التفوق و الاستمرارية،و إعادة النظر في السياسات التنظيمية، و تمكين العاملين،وإعادة تصميم الوظائف و تشجيع التوظيف التنوعى، القدرة على قبول التغيير بما يسهم في مواكبة التغييرات واستباقها، بحيث تتمكن المؤسسات من المنافسة و الاستمرارية و الحضور العالمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

-الإحاطة و الإلمام بجوانب و الأسس المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و معرفة أهمية إدارة الموارد البشري خاصة في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على مواكبتها باستمرار و التأكيد على الدور الذي يلعبه في عملية تحسين الأداء.

- معرفة إذا ما كان للمورد البشري دور داخل المؤسسة لكون أن هذه الأخيرة خاصة الاقتصادية منها بدأت بإشراك إمكانياتها البشرية في الإدارة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي و المؤسسي.

-محاولة التعرف على ما إذا كانت المؤسسات حقا تولي اهتماما لمواردها البشرية من أجل تعظيم الاستفادة من طاقات البشر وهل حقا المنظمات في العصر الحديث تعمل بروح الفريق و تعمل باللامركزية أكثر من السابق فتفوض و تمكن العاملين كصناع قرار في مستوياتهم المختلفة و تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الإبداع و المشاركة في حل المشاكل و التجديد و التطوير.

- التعرف على أهم التحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية التي تتطلب أهدافا وروى جديدة مختلفة ، و مكانته في منظمات الأعمال الحديثة.

أهداف الدراسة:

الغرض الذي نسعى إليه من وراء هذه المذكرة هو التعرف إلى إدارة الموارد البشرية على وجه العموم و دوره الرئيسي في الإدارة الحديثة على وجه الخصوص.

-إبراز مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين نشاطات المؤسسات.

-التعرف على المداخل و الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم أداء القوى العاملة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

- التعرف على كيفية تحسين أداء المورد البشري.

مبررات اختيار الموضوع:

أ-أسباب موضوعية:

إن سبب اختيارنا لهذا الموضوع كونه من المواضيع الحديثة لما له من أهمية بالغة في العصر الحديث و رغبتنا في تعميق المعارف و المكتسبات القبلية لهذا الجانب الهام (تسيير الموارد البشرية)، الذي يشكل نقطة قوة بالنسبة لأي إدارة فجميع المؤسسات العالمية الناجحة و الرائدة أي كان مجالها لا يمكنها تحقيق الريادة إلا إذا تمكنتن من توظيف موردها البشري بطريقة المثلى

ب-أسباب ذاتية:

للموضوع علاقة مباشرة باختصاصنا المدروس كوننا طلبة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية فأردنا أن يكون موضوع المذكرة تكملة لدروس التي تناولناها على مدار سنتين من التخصص، واطلعنا المباشر كوني عاملة في هذا المجال و معرفتنا بأنه سر وراء نجاح المؤسسات خاصة الاقتصادية منها.

-أدبيات الدراسة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تسيير الموارد البشرية سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة و على العموم كونه موضوع حديث نوعا ما و لأهميته البالغة خاصة في العصر الحالي و لقد اخترنا مجموعة من الدراسات تقاربت تفاصيلها من تفاصيل دراستي و هي:

1-إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة ecotex من إعداد الطالبتين : بوهنة زينب،و لهادي مريم، من قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية شعبة إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية هذه الدراسة سلطت الضوء على احتياجات الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية و عالجت الدراسة الإشكالية التالية:

فيما تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟.

2- دراسة مدوري نور الدين 2010-2011 بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،جامعة تلمسان،دراسة حالة، تناولت الدراسة أهمية إستراتيجية الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية و إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مدى تأثيرها على برامج التدريب.

3- دراسة شرون مسعودة ، صالحي صافية 2012-2013 بعنوان أثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح و إبراز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق ميزة تنافسية حيث تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لمستثمرين الخشب بولاية ورقلة ENAB حيث تناولت هذه الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات التوظيف، التعيين، التدريب، الأجور، التعويض، بالمؤسسة محل الدراسة.

4- رياض وادفل، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص، إدارة و تنظيم في الرياضة ،معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية،جامعة المسيلة، قسم إدارة و تسيير الرياضي، و تناولت هذه الدراسة الدور الفعال الذي يلعبه إدارة الموارد البشرية منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل و حتى انتهاء علاقته بالمؤسسة و الأهمية التي يلعبه بغية التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية منها و الخارجية، و تحقيق التغير التنظيمي كوسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة.

5- دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة ميدانية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة مغنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال و الموارد البشرية السنة الجامعية 2015-2016، تناولت هذه الدراسة دور الموارد البشرية في ظل التغيرات و التحولات المختلفة التي يشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، و كذا التنافس على تحقيق الميزة التنافسية تنفرد ببيها على باقي المؤسسات.

6- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالبتين مصاد كهيبة، خابر كهيبة كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية، و علوم التسيير، السنة الجامعية 2018-2019 تناولت هذه الدراسة أهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية الشاملة ودور الذي يلعبه التدريب في زيادة المعلومات و المعارف، تطوير المهارات و القدرات، ورفع الكفاءات و هذا ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، انطلاقا من تحسين أداء عاملها .

7- حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2007-2008 حاولت هذه الدراسة رصد و تحليل واقع إدارة الموارد

البشرية داخل المنظمات و تقييم أساليب إدارتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في إطار التحولات الإدارية الحاصلة ،خاصة في ظل التحول نحو حرية الأسواق و انفتاحيتها.

8- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية مؤسسة موبيليس ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال من إعداد الطالبة دلهوم حكيمة ،السنة الجامعية 2010-2011، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مع إيضاح واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الحاجة إلى إيجاد استراتيجيات هيكلية لإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية ،إضافة إلى حاجتها إلى تبني التوجه الاستراتيجي في وظائفها و أنشطتها بما يتلاءم و المنظور العالمي.

9- واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي من إعداد الطالب قرمات نوري السنة الجامعية 2010-2011، التي عالجت الإشكالية التالية: ماهو واقع مؤسسات قطاع الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي من حيث تخطيطها للقوى العاملة؟.

10- دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية من إعداد الطالبة بن بليدية مريم عالجت الإشكالية إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية المساهمة في تطوير المنشآت الاقتصادية؟.

إشكالية الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سنحاول صياغة الإشكالية التالية:

- ما هو واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

و لعل هذا التساؤل يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتسيير الموارد البشرية؟.

- ما هي الأهمية المعطاة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

- هل تقوم المؤسسات بعملية تطوير عنصرها البشري من تحفيز و تدريب و ترقية و غيرها؟

- ما هي النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية؟

الفرضيات:

- يوجد هناك اهتمام واضح للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية تضمن قيامها بمهامها بفعالية.

- توجد العديد من الصعوبات التي تعيق تقييم المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية و عدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة.

- تتم عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (استقطاب، تعيين، تقييم)، عبر أساليب و أنماط حديثة.

- يمكن لجهود المبذولة من طرف المورد البشري تحقيق الكفاءة و الفعالية للمؤسسات الاقتصادية.

- تفتقر سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية لإجراءات عملية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظف للعمل.

- لا يوجد اهتمام واضح للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية مما يجعلها لا تقوم بعملها بشكل المطلوب منها و لا تساهم في مرد ودية المؤسسات.

- يلعب المورد البشري دورا فعالا في تنمية المؤسسة الاقتصادية و بالتالي تحقيق أهدافها.

منهجية الدراسة:

اتبعنا في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و هو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها و ذلك كما توجد في الواقع تعبيرا كميا و كيفيا، فهو لا يكتفي بجمع الحقائق بل يتجه إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها و هو المنهج المناسب لإثبات الفرضيات العلمية و معرفة صفات الظاهرة و أوجه التشابه و الاختلاف و من هنا يعرف المنهج الوصفي التحليلي "طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين، و يعتقد الكاتب نفسه بأن المسح الاجتماعي يمكن أن يتضمن عدة عمليات كتحديد الغرض منه

لتعريف مشكلة البحث و تحليلها و تحديد نطاق و مجال المسح و فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة و تفسير النتائج و أخيرا الوصول إلى الاستنتاجات و استخدامها لأغراض المحلية أو القومية ¹.

تقسيم الدراسة :

محاولة منا الإجابة على إشكالية الدراسة و مختلف الأسئلة الفرعية المنبثقة عنها،اعتمدنا خطة بحث مقسمة إلى ثلاث فصول تتفرع إلى مباحث و مطالب عديدة ، قصد الإحاطة بكل جوانب موضوع الدراسة حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية من خلال مبحثين الأول تناولنا فيه مفهوم تسيير الموارد البشرية الذي جاء تحت مطلبين الأول تحت اسم :تعريف تسيير الموارد البشرية و الثاني الذي عالجنا فيه أهم التطورات التاريخية لتسيير الموارد البشرية وصولا إلى العصر الحديث أما المبحث الثاني فقد عالجنا فيه ماهية تسيير الموارد البشرية في المطلب الأول تعرفنا إلى أهم خصائصها و مهامها في المطلب الثاني أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية ،أما في الفصل الثاني تعرفنا إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الذي جاء بدوره تحت مبحثين قسمنا المبحث الأول إلى ثلاث مطالب الأول تحت مسمى المؤسسات الاقتصادية المطلب الثاني أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية و المطلب الثالث عالجنا فيه المكانة التي تحتلها الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أما الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول قسمناه إلى ثلاث مطالب المطلب الأول بعنوان التحديات الكبرى التي تواجه المكانة التي تحتلها الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أما الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول قسمناه إلى ثلاث مطالب المطلب الأول بعنوان التحديات الكبرى التي تواجه دارة الموارد البشرية المطلب الثاني تأهيل الموارد البشرية في مواجهة التحديات الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية أما المطلب الثالث التمكين الإداري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثاني لقد عالجنا فيه أهم مقاربات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المطلب الأول ،إدارة المعرفة في المطلب الثاني مقاربات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المطلب الأول ،إدارة المعرفة في المطلب الثاني دارة الجودة الشاملة و أما المطلب الثالث ، تأثير هذه المقاربتين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

¹- عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات،"مناهج البحث و طرق إعداد بحوث"،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية،بن عكنون،الجزائر،2007،ص 139.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتسيير

كثرة المؤلفات و البحوث التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس مدى أهمية هذا المفهوم في عصر عرف بالانفتاح العلمي و التفجر المعرفي و التطور التقني و التكنولوجي، في كافة الميادين مما فرض على المنظمات والمؤسسات خاصة الاقتصادية منها العناية بالموارد البشري بوصفها عنصرا مهما في العملية الإدارية، وهو يلعب أهمية في المؤسسة لأنه يقوم بعملية الابتكار و الإبداع، الاختراع، وهي التي تشرف على عملية تصميم المنتج وتصنيعه ورقابة حيويته، وهي المسؤولة عن وضع الخطط والأهداف و الاستراتيجيات، و الاستفادة القصوى من هذا المورد لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة و متمكنة أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية و لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي و مفهومها و ما تشكله الاختلافات البيئية و الفكرية بين الباحثين المفكرين هو اختلاف شكلي فقط و يبقى أن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام و اختصاصات إدارة لموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين كل من الأفراد و المؤسسة، تعمل على تحقيق أهدافها و أهدافهم من خلال مجموعة من الوظائف و الأنشطة المترابطة و المتكاملة بدءا بعملية التخطيط و وصولا إلى عملية تقييم أدائه.

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية:

قبل التطرق لتعريف هذا المفهوم المركب ارتأينا إلى تفكيكه إلى ثلاث مصطلحات و عرفنا كل واحد

على حدي لنتوصل في نهاية إلى إعطاء تعريف جامع لتسيير الموارد البشرية.

أولا التسيير لقد تعددت تعارف التسيير بتعدد التيارات الفكرية، لغة يعرفه القاموس الفرنسي **la rousse** "على أنه مجموعة من التقنيات لقيادة المنظمات و إدارة المؤسسات"، حيث عرفه الكلاسيكي **فريدريك Taylor** تايلور -1856-1915| بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية².

عرفته المدرسة القرارية و من أبرزها **سيمون H Simon** فإن التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل³.

² - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 98.

³ - التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تقرير بحث ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة أبي بكر بلقايد-

تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014 ص 07.

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين و من خلالهم بكفاءة ،و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، و منه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة : أهداف ،موارد محدودة،أفراد".⁴

يعرفها هنري فيول Henry Fayol (1841-1925)"عملية مكونة من وظائف التنظيم ، القيادة، و التنسيق و الرقابة".⁵

و من خلال التعارف السابقة يمكن أن نعرفه تعريفا إجرائي التسيير أنه "الفن و التقنية و العلم الذي يتعلق بقيادة المنظمات و تنميتها و الرقابة عليها" باختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغه".

أما الموارد البشرية :فتعتبر أحد الركائز الأساسية التي يمكن الاستخدام العقلاني و الرشيد لما لها من تحقيق الكفاءة في الأداء و بلوغ المستويات المرغوبة من النجاح و التفوق و التميز في العمل ،و لهذا فقد حظي المورد البشري باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين و العلماء و أرباب العمل و العمال أنفسهم بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة ، و تعظيم إنتاجية المنظمات.

وتحولت النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة، التي يجب خفضها إلى أدنى حد، إلى

كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، واعتبارها موردا أساسيا من مواردها الذي يحقق الثروة ونواتج العمل المرغوبة، ويعتبر مصطلح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970|، حتى يكون متماشيا ومتوافقا مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة في المنظمات.

علي سلمى يرى " أن الموارد البشرية تعبر عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي

عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم و الذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.

و تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات و الجنسيات، و مهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات و المهن المساعدة في أي منظمة"⁶

- و تتميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية بالسماوات الآتية:

1-نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 14 .
2-فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية" ط6، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2005 ،ص06.
6-علي السلمى " إدارة الموارد البشرية" ط6، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997، ص47.

- الموارد البشرية تفكر و تعقل و تتمثل ما يتاح لها من معلومات..... فهي قادرة على الاختيار و له إرادة تتحكم فيه كما و نوعا
 - الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول فهي قادرة على التحزب.
 - الموارد البشرية لها قدرات و مهارات و من ثم فهي قادرة على العطاء و من ثم فانه عنصر يستطيع أن يسهم في الإنتاج.
 - الموارد البشرية لها أحاسيس و مشاعر و انفعالات و من ثم لها اتجاهات و ميول. فهي قادرة على التحزب.
 - الموارد البشرية لها قدرات و مهارات و من ثم فهي قادرة على العطاء.
- و يعرف **حبيب الصحافي** في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن " مصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المؤسسة و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى، وهي تجعل من ذلك العناصر معنى و فائدة للمؤسسة و تعتبر أكثرها فعالية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل".⁷
- أما **بلوط** يعرف الموارد البشرية "على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بيها المؤسسة".⁸
- يعرفها **علي غربي** " أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات و القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، و الراغبين فيها بحماس و اقتناع".⁹
- من خلال هذه التعاريف نستنتج أن كل الباحثين لديهم نظرة مشتركة حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسات و أنها أهم من الموارد المادية و المعنوية الأخرى و إن هذا الأخير يعتبر استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته و يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- وبعد أن قمنا بتقديم تعارف للتسيير و الموارد البشرية سنقوم بمحاولة لتعريف جامع لهما فهناك العديد من المفكرين و الباحثين العرب و الأجانب الذين أولو الاهتمام بتسيير الموارد البشرية و بالرغم من

⁷حبيب الصحافي، "معجم إدارة الموارد البشرية" الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، ص25.

⁸-حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط6، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص17.

⁹- علي غربي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر و الطباعة، عن مليلة، الجزائر، 2002 ص 19.

كثرة هذه التعريفات من حيث الصياغة ووجهة نظر الباحثين إلا أنها تتفق في معناها ورسالتها ومضمونها. فيعرفها مصطفى كامل " العملية التي تهدف للإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"¹⁰. من خلال هذا التعريف نستنتج أهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الأهداف التي تسمو إليها كل مؤسسة".

أما مهدي حسن " إن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها"¹¹ أما تعريف مهدي حسن نلمس من خلاله كيفية أما حمداوي وسيلة فتعرفها "أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها هذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية ، و الإشراف على استخدامها ، و صياغتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة"¹².

كما يمكننا استعراض بعض التعارف لبعض الأجانب الذين كتبوا في هذا المجال كالآتي:

French يعرفه فرنش "هي استخدام القوى العاملة في المنشأة و يشمل ذلك على عمليات التعيين التقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد"¹³.

أما نيجرو **nigero** فيعرفه " فن اجتذاب العاملين و اختيارهم وتعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء "¹⁴.

كما عرفها أيضا سميث جرانت "على أنها" مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة ، و توجيه ما يقوم بيه المورد البشري المتخصص في إدارة الأفراد".

و من خلال كل هذه التعارف كتعريف إجرائي يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو " ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

¹⁰ مصطفى مصطفى ، "كامل، إدارة الموارد البشرية"، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994 ،ص 25.

¹¹ حسن مهدي، "إدارة الأفراد منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993، ص 16.

¹² وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية" مديريةية للنشر لجامعة قالمة، 2004، ص 28.

¹³ منير دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب التحفيز"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع، جامعة منتوري 13 ،قسنطينة، 2009-2010، ص 45.

¹⁴ سمير ادريس، "الأساليب لتسيير الموارد البشرية"، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص 07.

-إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة و إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى البداية الثورة الصناعية، و من بين الأسباب التي تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة و كفرع من فروع الإدارة ما يلي:

1- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، و احتدام الصراع بينها و بين المؤسسات، مما ولد الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى و تحل مشاكل العاملين في المؤسسة و تسهر على إيجاد التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية.

2- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العاملين و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة¹⁵.

3- ارتفاع المستوى الثقافي و التعليمي للعاملين مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

و قد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة، بحيث أخذت ممارستها عدة تسميات خلال مراحل تطورها و ذلك تماشياً مع التطور في الفكر الإداري و التنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الراهن، وفيما يلي توضيح لذلك:

1مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية و التي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية للمؤهلات الحية و البقاء فلم يكن في هذه المرحلة نظام للعمالة، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيع و يشتري شأنه شأن أية سلعة.

ثم ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية فظهرت فئة تمتلك الخبرة و المهارة و أصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك(الإقطاع) و استعباد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة و كذلك شروط العمل و و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن و كانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

¹⁵ محمد أحمد عبد النبي "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون، عمان، 2010، ص22.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

تزامنت الثورة الصناعية مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية و العلمية و السياسية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى القرن الثامن عشر، و قد تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري منها كتاب SMITH ADAM "ثروة الأمم" عام 1776، و كتاب CHARLES BABBAGE "اقتصادية الآلة و التصنيع" عام 1832، و كتاب ANDREW "فلسفة التصنيع" عام 1835، حيث كان لهذه الكتابات الأثر البالغ في تبلور الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.¹⁶

رافقتها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات و الاتحادات المهنية التي بدأت تطلب بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليل ساعات و كذلك دور الاختصاصيين و المفكرين و الباحثين في تطوير العمليات الإنتاجية الإنتاجية إضافة إلى القوانين و التشريعات الحكومية في تحسين ظروف العمل.¹⁷

3- مرحلة القرن العشرين:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور و الذي أطلق عليه

The Father of scientific management movement

في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت و الحركة

وكرس اهتمامه لتقييم العلاقة بين الإدارة و العاملين وركز Time and motion study

على التخصص في العامل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم و قد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل و ما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين ب بروز فلسفة ماكس و بيري الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و استخدام الكفاء للعاملين و المعيارية (النموذجية) في الأداء و غيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات ،كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح أُنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها

¹⁶ دلهوم حكيمة، "مرجع سبق ذكره ، ص 51.

¹⁷ كاظم حمود ياسين ،كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص 20.

في ميدان العمل الإداري و التنظيمي و قد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك التون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا و قد برز هذا النموذج الفكري التقويم من خلال دراسات مصانع هارفارد الذي لعبت النتائج المحققة من خلال تطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

4- نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينيات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي¹⁸:

1- ظهور العولمة

2- شدة المنافسة العالمية.

3- الطلب المتغير على الجودة من قبل العمل.

4 - تطور التكنولوجية بمعدلات متساوية

5 - تحديات البيئة الاجتماعية و الثقافية مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية كواقع ملموس.

6- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى ،وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.

7-دينامكية البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية..... الخ

إن هذه المتغيرات و التحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغير و التطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

1- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين و المساواة في العمل و الضمان الاجتماعي.

2- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي.

3- أثرت التطورات و التغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعاملين.

¹⁸ - كاظم حمود ياسين ،كاسب الخرشة،مرجع سبق ذكره ص 24.

- 4- زيادة الاهتمام بادرار الموارد البشرية و إيلائها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
 - 5- التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - 6- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
 - 7- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - 8- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية و الفلسفية لتعامل مع القوى البشرية.
- إن هذه التطورات مع التغير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و التكنولوجية الخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة في النهوض المستهدف لإدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث.¹⁹

و تميزت هذه المرحلة باحترافية الموارد البشرية و التحول من وظيفة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، فمنذ الثمانينات اعتبرت الفترة (75-85) كفترة انتقالية ضمن عملية احترافية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و لم يكن هذا التحول في التسمية أو من حيث المضمون بصفة موحدة و متجانسة بالنسبة للمؤسسات، و قد عرفت المؤسسات الصناعية الكبرى بخصوص هذا التحول لمنطلق الموارد البشرية، كذلك حتى المؤسسات التي أدمجت هذه التنمية المرجعية الجديدة للموارد البشرية، لم يتخلى بصفة نهائية عن الممارسات القديمة المستمدة من التaylorية و اعتبار الفرد بمثابة تكلفة بالنسبة للمؤسسات و التي يجب تدنيها و كذلك استغلالهم بأكبر قدر، و كل مرحلة من عملية التصوير خلال هذه الفترة كانت وسطية، بين مقاربة فردية تركز على الفرد و مقاربة جماعية تركز على المنظمة ككل²⁰ أي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفردية إلى جانب الأهداف الجماعية و المشتركة من أجل تحقيق هدف المؤسسة، إلى جانب المحاور الجديدة في هذه المرحلة التي نظمت عملية احترافية الموارد البشرية، من حيث الأدوات المستعملة، و التحول إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى التشغيل، المكافآت التكوين، مدة العمل، و الصيغ الجديدة له، الأدوات التي تم تطويرها، و أصبح ينظر إلى مسئول و إدارات هذه الوظيفة بمثابة مسربين حقيقيين، ذوي اهتمام و التركيز و الأخذ بعين الاعتبار الجانب النوعي، خصوصا الأهمية المرتبطة بالشخصية (la personnalisation) و إلى فردنة الأعمال (l'individualisation) و كذا متابعة إمكانية الأفراد و المحافظة على المهارات و هذا بعدما لاقت هذه الوظيفة في بداية الثمانيات مشاكل خاصة بتقليص عدد الأفراد، و التحكم في حجمهم و

¹⁹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

²⁰عادل بومجان مرجع سبق ذكره، ص 16.

بذلك التحول نحو " التسيير النوعي للموارد البشرية"ومن خلال ما تم استعراضه لحد الآن من مراحل تاريخية لتطوير هذه الوظيفة يمكن أن تبين تصورين أو نظريتين للفرد²¹.

النظرة الأولى قبل 1980 :تصور تقليدي للفرد من خلاله يرد الجماعي، و الاقتصادي، بصورة معاكسة الفرد بمثابة تكلفة يجب خفضها .

النظرة الثانية بعد سنة 1980 :

نظرة مغايرة تماما أين نجد تكامل حقيقي بين الرجل الاقتصادي و الاجتماعي، اللذان يعتبران بأن الفرد هو مورد، يجب تعظيمه و الاستثمار فيه.

اتجاهات الإدارة المعاصرة:

اتجهت الإدارة إلى تعميق استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيما يلي:
الإنـتـاجـية الأعلى.

الجودة الأفضل

التكلفة الأقل.

القدرة على التنويع و التحديث.

الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق.

الوصول الأسبق للعملاء.

استخدمت الإدارة آليات و أساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لاستقبال التكنولوجيات الجديدة و

استثمارها إلى الحد الأقصى و من أهمها:.

-إعادة الهندسة REENGINEERING.

-إعادة الهيكلة RESTRUCTURING.

-إدارة الجودة TQM.

-القياس إلى النمط BENCHMARKING.

و تتركز مسؤوليات الإدارة الجديدة لمواجهة آثار التطور التكنولوجي على الموارد البشرية فيما يلي²²:

إعادة صياغة إستراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي و تداعياته المستقبلية

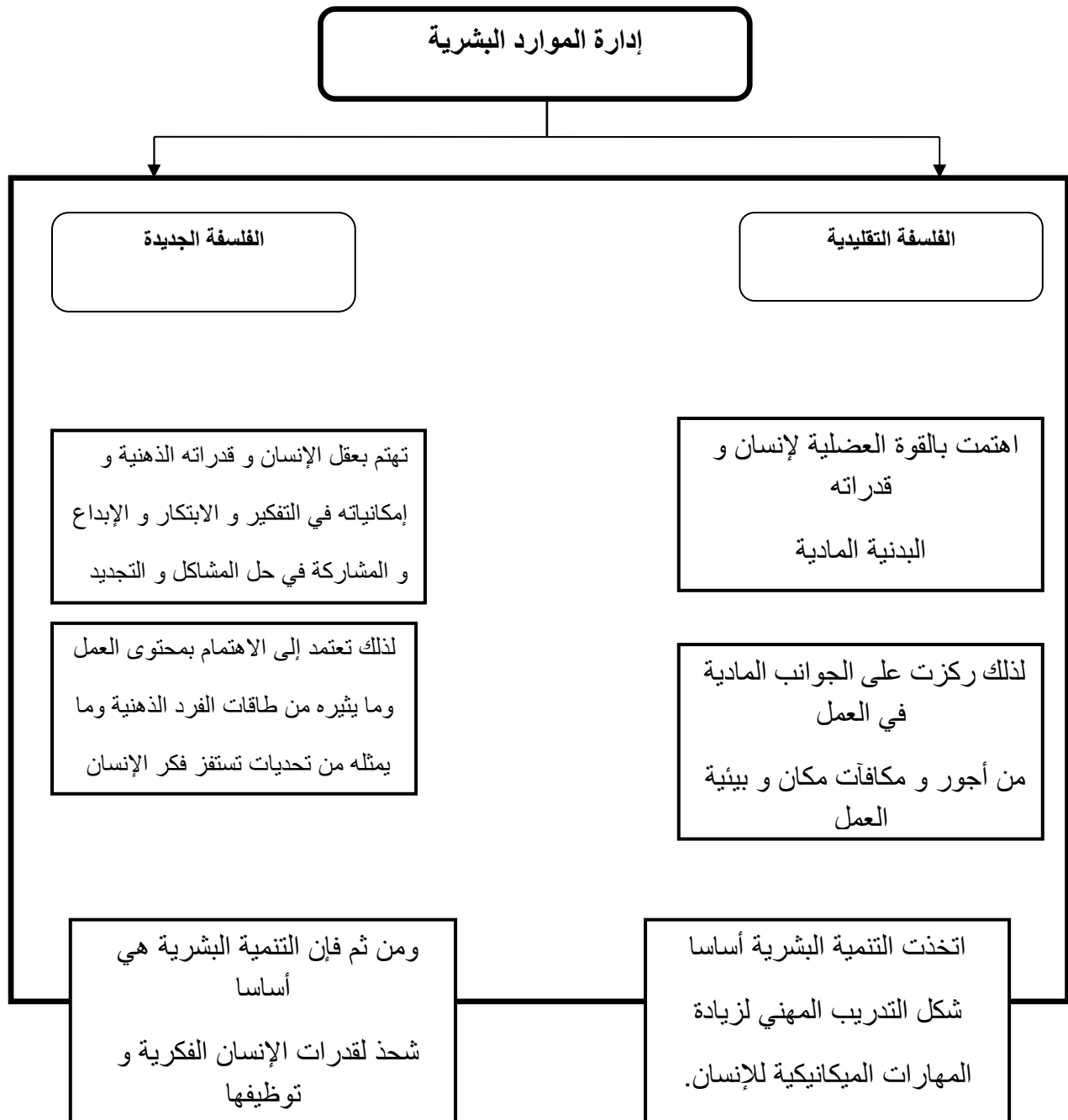
إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لتتوافق مع متطلبات و نتائج عمليات إعادة الهندسة و الهيكلة للمنظمات.

تنمية أساليب متطورة لتعامل مع المورد البشري بتركيز استخداماته و استثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به، و الاعتماد عليه كمصدر للفكر و الإبداع و التطور

التفكير في أساليب و أنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم و القواعد التقليدية، و لكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل و أعلى قيمة.

²²علي السلمي، "مرجع سابق، ص 25.

إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة



الشكل رقم 06 المقارنة بين الفلسفتين التقليدية و الجديدة لإدارة الموارد البشرية

المصدر علي السلمي إدارة الموارد البشرية ص 3

المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

- إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

المطلب الأول: خصائص ووظائف تسيير الموارد البشرية.

أ – الخصائص:

إن المورد البشري يختلف في خصوصيته عن الموارد الأخرى فهو مورد و بشري في نفس الوقت، و لهذا وجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تملكها أي موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التنسيق و التناسق و التكامل و الحكم و التقدير و التصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه.

1- النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال"، لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، و الاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأداء الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل ، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو "أن الإنتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل لموارد البشرية تفكر و تعقل و تتمثل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار، الموارد البشرية لها أحاسيس و مشاعر و انفعالات و من ثم لها اتجاهات و ميول فهي قادرة على التحزب".

2- إن إدارة الموارد البشرية هي نظاما متكامل²³ و مترابطا يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة و المتداخلة، إن فعالية تسيير الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات و الممارسات الإدارية في بما يتناسق و أهداف المنظمة من جانب ، و مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية فهي نظام مفتوح يعمل في بيئة متغيرة، تتوفر على جميع خصائص الأنظمة المفتوحة و المتمثلة في المدخلات ، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية و البيئة و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

²³علي السلمي مرجع سبق ذكره ص 37.

3- التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نبر التخويف، و في حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن تستبدله بدوافع إيجابية، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أهم واجبات و مسؤوليات القائد حالياً، فالوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال، و على الإدراك الصحيح لخصائص و مميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد و التخطيط و التنفيذ لعمليات و الأنشطة في نظام .

4 - قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:

إن الموارد البشرية دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم، ومتى، وأين تعمل، و لماذا، فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه و دوافعه التي يحددها على "العموم يستطيع الإنسان في مواقف العمل و الإنتاج إن يتخذ احد المواقف الثلاث التالية²⁴:

1- المشاركة الفاعلة الايجابية في العمل و تحقيق الأهداف.

2- المشاركة في حدود ما يطلب منه، و يحدد إنتاجية و عطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه.

3- التكاثر و التهرب من العمل و من ثم تقييد إنتاجية كما و كيفاً.

5- الميول الاجتماعية للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل أنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته، و لذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره فنجاح استراتيجيه الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات الأنشطة الأخرى للمنظمة من تسويق و إنتاج ، و تمويل ، و تطوير ومن ثم تصبح جزءاً عضويًا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة²⁵.

6- تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:

²⁴ موازية سهيلة و آخرون ، "الاستخدام الفعال للموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير تخصص، إدارة الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، قسم علوم التسيير، السنة 2005-2006، ص 05.

²⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 47.

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو، يبدأ من الداخل و الذات، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لابد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور²⁶.

7- طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تقديم المساعدة لكل من الأفراد و المنظمات لتحقيق أهدافها، و في تحقيقها لهذا الهدف تواجه العديد من التحديات بعض هذه التحديات يرجع لأسباب داخلية مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة و التنوع الكبير في مزيج الأفراد العاملين، أما البعض الآخر فيرجع إلى بعض العوامل الخارجية مثل العولمة، الخصوصية، الجودة العالية، و التغيير السريع في التكنولوجيا و في القوانين و التشريعات التي تحكم العاملين و علاقات العمل، فلا شك أن بيئة العمل تتغير بشكل سريع و مستمر فإذن لابد للموارد البشرية أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المرتبطة مع هذه التغيرات²⁷.

ب: مهام تسيير الموارد البشرية:

يمكن تعريف مهام تسيير الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة" و تعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و الطاقات و المعلومات الموجهة نحو:

- الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة

- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و بين الأفراد و محيط العمل)

التكنولوجية، البيئية، الثقافية الأهداف يتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

و من خلال هذه التعارف اتضح أن لنا إدارة الموارد البشرية تمارس نوعين أساسيين من الوظائف و هي

1- الوظائف التخصصية: و تتمثل هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل و وصف الوظائف، تخطيط:

الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، تقويم الأداء و التدريب، الأجور، الحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية و هكذا و يختلف عدد الوظائف تبعا لفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة.

²⁶ فضيل دليو "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية "، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص: تنمية الموارد البشرية، 2005-2006، 49.

²⁷ حسن محمد راوية "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، ط1، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص 15.

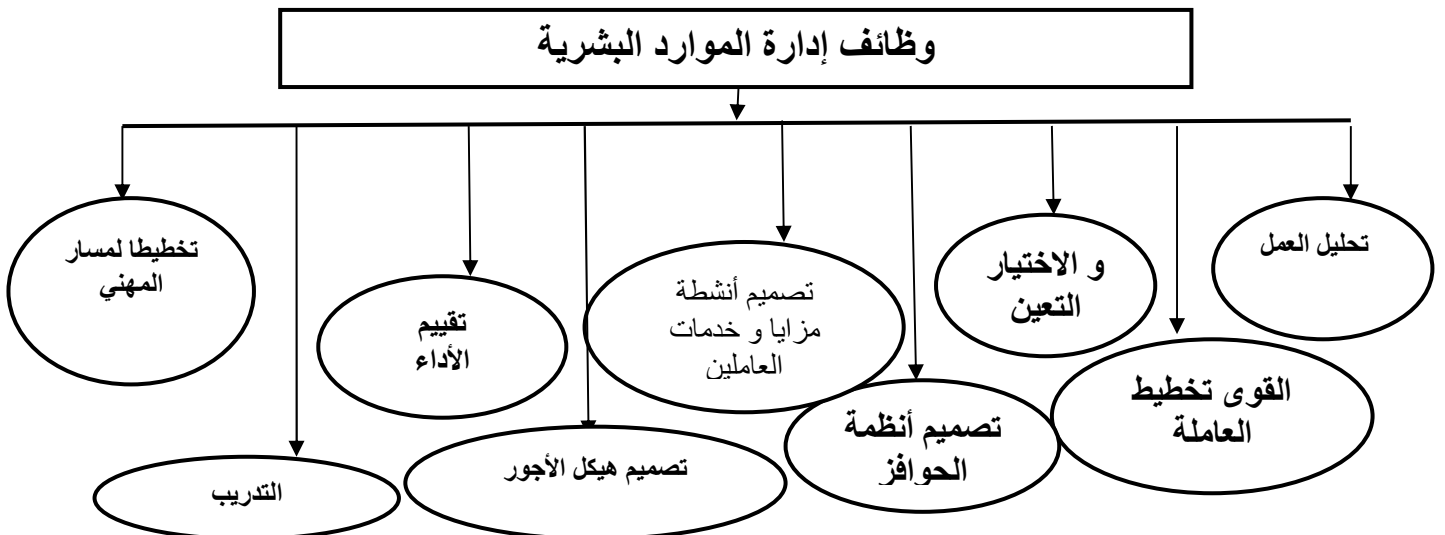
2- الوظائف الإدارية: لا تقتصر الوظائف الإدارية على الأعمال متمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه والمتابعة شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لابد لكل إدارة أو ووحدة إدارة في المنظمة إن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها و إن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط و السياسات أهدافها و أن تقود و تحفز و ترغب و توجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، و أن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفق للخطط و السياسات و البرامج و الأنظمة المحددة ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء و بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها²⁸

أهم الوظائف المنوط بإدارة الموارد البشرية هي كالآتي:

-تخطيط الموارد البشرية (و سنطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني).

اجتذاب الموارد البشرية وتحفيزها.

- الحفاظ على الموارد البشرية.



الشكل رقم 02 وظائف الموارد البشرية. المصدر: فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، ص47 .

²⁸عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006، ص26-27.

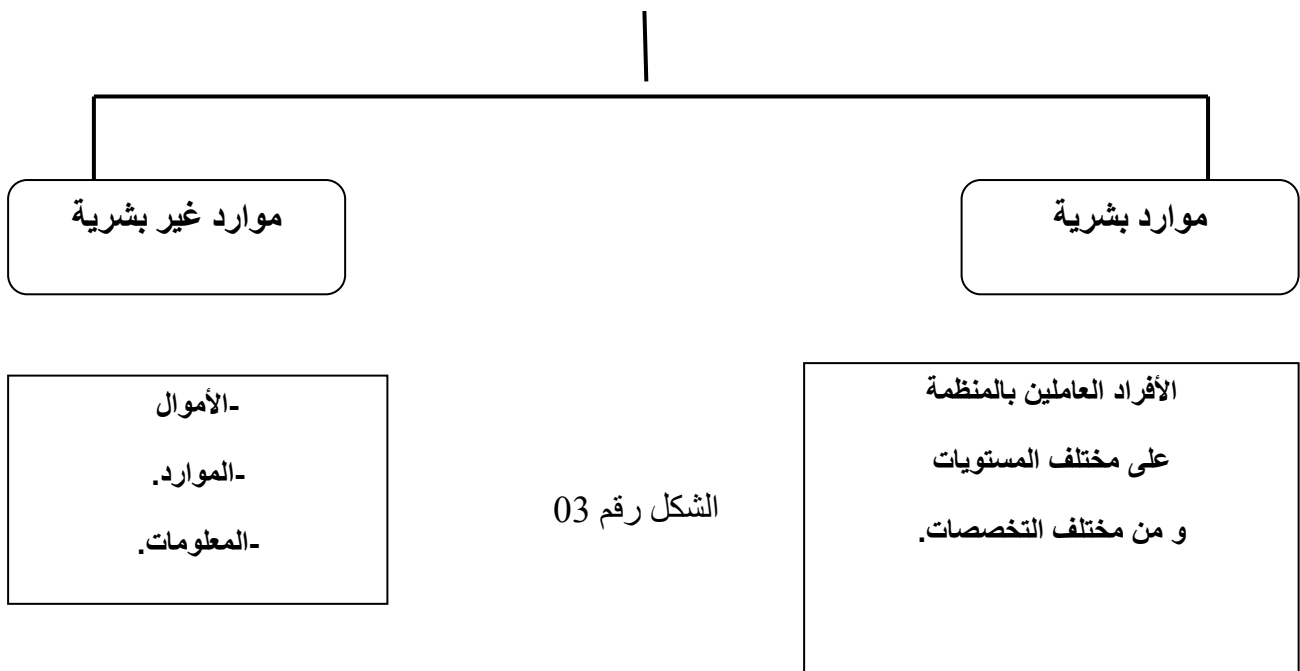
المطلب الثاني :أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية:

أ-أهمية تسيير الموارد البشرية:

-ان الموارد البشرية هي أحد أهم موردين هامين (الموارد المادية و الموارد البشرية). بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بادراه الموارد المادية و هي الإمكانيات التي تستطيع الإدارة تنفيذ الأعمال المطلوبة للوصول للأهداف.²⁹

و تنقسم الموارد

إلى



الشكل رقم 03

علي السلمي إدارة الموارد البشرية ص 50.

-تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، و بينهم و بين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات) كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب و رفع الروح المعنوية و استقرارهم الوظيفي زيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل و تحقيق الأهداف المنشودة، و من هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها و تدريبها و تطويرها و العمل على استقرارها و رفع معنوياتها و تحفيزها.... كما تقوم

²⁹علي السلمي،مرجع سبق ذكره ص 36.

هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين السارية المفعول بحيث أن كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من وضع المنظمة نفسها أو تلك التي يجب أن تتماشى معها ، هو أحد الموجودات الثمينة و الضرورية للمنظمة، و التي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع....لذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف و توفير المزايا التنافسية ، بل أكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء و استمرار المنظمة في ظل التهديدات الداخلية و الخارجية أما من حيث المفهوم، فقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة سواء من حيث الفكر أو من حيث الممارسة إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي، و المفهوم الاستراتيجي الذي لا يزال قيد البحث و الدراسة ، كما يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع و أشمل من مفهوم الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المنظمة ، و هي أوسع من كونها الإدارة المسؤولة عن العلاقات العمالية، و إنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة و المترابطة مع استراتيجيات المنظمة الأخرى من خلال خلق عملية التوافق بين كافة أنشطة الموارد البشرية و كل مرحلة من مراحل الإستراتيجية³⁰.

-إن أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات من تأثيرات جذرية في المفاهيم الإدارية الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتباره الحجر الأساسي و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة من الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي، "إذن فالموارد البشرية تعبر عن الثروة الإنسانية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج"³¹

-إن الإنسان إذ أحسن اختياره ، إعداده ، و، تدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر، و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله و يتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي احترام الإنسان و استثمار طاقاته باعتباره شريكا و ليس أجيرا-إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مهمة و الأساسية و الرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، و بشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في:

6-تحدي العولمة

³⁰نور الدين حاروش ،"إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة لطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 11.

³¹علي السلمي ،مرجع سبق ذكره ص 31.

تحدي تحقيق الربح و النمو الواسع في ظل المنافسة.

التحدي العلمي و التكنولوجي و المعلوماتي.

خلق و إيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة و المعارف المتقدم.

-التغير السريع في مجالات الحياة على تحقيق أهداف المنظمة و غاياتها يتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة³².

ب: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يجب اعتبار إدارة الموارد البشرية نهج خاص للوظائف التشغيلية، وليس كاسم عام لإدارة الموظفين داخل منظمة خدمة عمومية أو خاصة، تعمل أيضا على وضع تقييم للإمكانيات البشرية حيث يشير في دراسة بشأن تقييم الموظفين يسلط الضوء على صعوبة وضع معايير لقياس فعاليتهم NICHOLAS.F

ويقترح ثلاثة مؤهلات: السلوك والمعرفة و الكفاءة، و لكنه يؤكد صعوبات تعريف السلوك المناسب، و هذا ما يجعل أهداف إدارة الموارد البشرية تتخذ شكلا خاصا و دقيقا ، يمكن تلخيصها كالآتي³³:

أ-الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم، و يبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين و مساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ب-الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

ت-الأهداف الاجتماعية:

³² -عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 39-40.

³³ -roza issolah ,management des système d'information :Enjeux et méthodes d'évaluation ,office des publications universitaires ;Algérie,2005,p,38.

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

ث-الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم و حفز همهم للعمل و الإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية³⁴.

ج -الأهداف الاجتماعية:

-المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة و الطاقات البشرية المتوفرة مما يؤدي إلى الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

- رفع مستويات المعيشة.

- توفير الحماية للعاملين و المحافظة على قوة العمل،و تجنب الاستخدام الغير سليم للموارد البشرية.

- رفع معنويات أفراد المجتمع و إقبالهم على العمل عن طريق مساعدتهم في إيجاد أنسب الأعمال و أكثرها ملائمة مع تكوينهم و طموحاتهم.³⁵

و بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجيد منهم.

- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف و التنافس بعيدا عن التحيز و المحاباة.

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

-إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

-تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

³⁴ - بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 16-17.

³⁵ مهدي حسن زوليف، "إدارة الموارد البشرية مدخل كمي"، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 21.

- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل ،الصناعة و أمراض مهنية.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية و بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم قبل اتخاذ قرار يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.
- جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجيد منهم.
- اقتراح السياسات و الأنظمة و اللوائح المتعلقة بالتوظيف و المكافآت الأجور و الحوافز و المنافع و صحة و سلامة العاملين³⁶.

³⁶علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 137

```

graph TD
    A[أهداف إدارة الموارد البشرية] --> B(صيانة قوة العمل)
    A --> C(تكوين قوة)
    B --> D(تكوين قوة)
    B --> E(صيانة قوة العمل)
    E --> F(تكوين قوة)
    E --> G(تكوين قوة)
    F --> H[المحافظة على قوة العمل]
    G --> H
    H --> I[خلق مناخ العلاقات الإنسانية]
  
```

أهداف إدارة الموارد البشرية

صيانة قوة العمل

تكوين قوة

صيانة قوة العمل

تكوين قوة

تكوين قوة

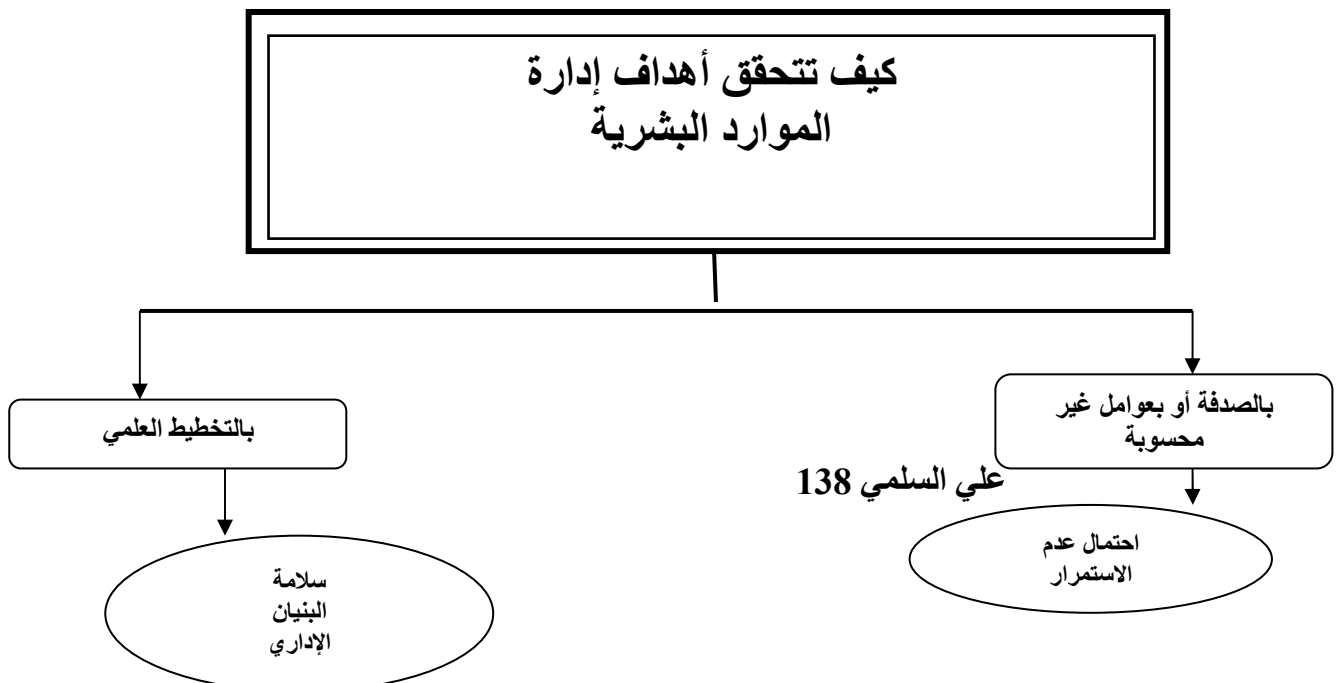
المحافظة على قوة العمل

خلق مناخ العلاقات الإنسانية

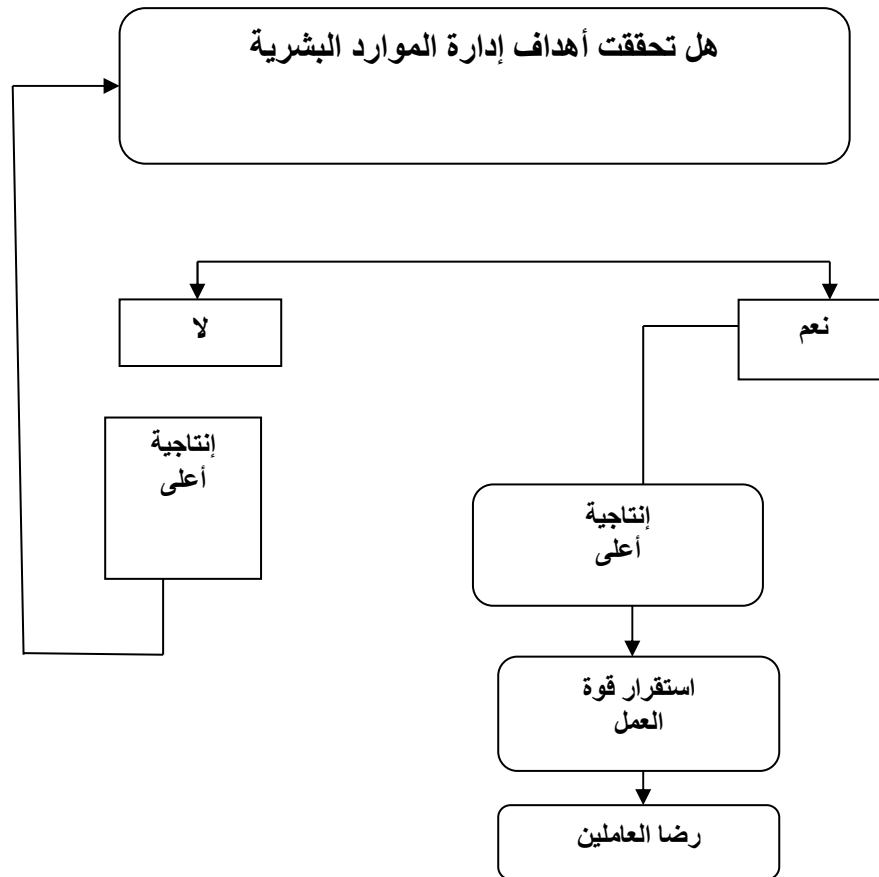
ي 137.

الشكل رقم 04:

المصدر علي السلمي 137.



علي السلمي 138



علي السلمي إدارة الموارد البشرية ص 140

فحسب الشكل يرى علي السلمي أن هناك أهداف أخرى لتحقيق مصالح المنظمة:

- تكوين قوة عمل متجانسة.
- تكوين قوة عمل منتجة، فعالة، كفئة.
- تكوين قوة عمل مستقرة، منتظمة.
- تنمية قدرات و إمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الانتماء و الولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

هذه الأهداف التي تحقق مصالح المنظمة

و لكن أيضا هناك أهداف أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم

- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- توفير مناخ عمل ايجابي و مريح تسوده العدالة.
- توفير الإرشاد و التوجيه الذي يقي الفرد الخطأ
- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا و مكافئا
- توفير فرص التقدم الوظيفي و النمو المستمر في العمل.
- تقديم الخدمات و أشكال الرعاية المناسبة.
- توفير القدر المناسب من الاستقرار و الأمان في العمل.

خلاصة الفصل:

استعرضنا من خلال هذا الفصل الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية حيث توصلنا من خلال تتبع مراحل تطورها أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا و عمليا، كما تناولنا أيضا مختلف تعارف إدارة الموارد البشرية حسب ما أورده مفكرو علم الإدارة، وقد توصلنا إلى تشكله الاختلافات البيئية و الفكرية بين الباحثين و المفكرين من تباين و اختلافات في مطلقاتها، كما تطرقنا أيضا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية التي تعبر في النهاية عن أهداف المؤسسة و التي تصنف إلى أهداف على مستوى العاملين و أخرى على مستوى المؤسسة و المجتمع ككل، إضافة إلى تناول وظائف إدارة الموارد البشرية على مختلف المستويات .

وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن نجاح المؤسسة في الأجل الطويل مرهون على قدرتها في الحصول على الأفراد المناسبين باعتبارهم المحدد الأساسي للميزة التنافسية و تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية ، و هذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار يمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية، ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط إلى الظهور للوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية، أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجيا المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذرا حيث تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية، وكون السوق أصبحت أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة مع وقت اقل ما يمكن، وكل هذا يتم بفضل أهم مورد في المؤسسة الاقتصادية ألا هو عامل المورد البشري.

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الاقتصادية.

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية.

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي شهدت تزايدا مستمرا سواء أكان ذلك في الجزائر أو في معظم بلدان العالم، وقد حظيت بمجال خاص للبحث والدراسة، ومع هذا لا نجد تعريفا موحدًا ومضبوطا لها، كونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس، لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية وتنوعت بحسب طبيعتها، نشاطها والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية والمعايير المستخدمة لتمييز بين الأنواع المختلفة لها³⁷.

³⁷ عامر حبيبة، "دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، السنة 2016 الجامعية -2017 ص 03.

المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تُؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرّفها شومبيتر بأنها مركزا للإبداع والإنتاج³⁸ "فرانسوا بيرو Perroux François" فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق³⁹ وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمجز عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصرفها في السوق⁴⁰.

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية، بأنها جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات و تجهيز وتوزيع... الخ⁴¹.

من خلال التعارف السابقة يمكننا استخلاص أنّ المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعارف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل كما رأينا سابقا. إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية و هذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:

-التطور المستمر الذي شهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية: يعرفها تريوشي "Truchy.M" المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي⁴².

في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع⁴³.

³⁸- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص27-28.

³⁹- Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2000. p.7.

⁴⁰- رابح خوني، رقية حساني "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، دار ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص13.

⁴¹- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2003، ص 25.

⁴²- غول فرحات، ط3، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر، بيروت، 2005، ص20.

⁴³- ناصر دادي وآخرون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص48.

نلاحظ خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكأن المؤسسة لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال.

كما يشير التعريف الثاني إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً.

ويقدم أيضا المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها. إلا هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي :

لصاحبه "lebreton. M" كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق "إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة"⁴⁴.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي: "المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز لزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"

المطلب الثاني : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

أولا : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

أولا : أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها، أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما لنقاط التالية:

أ-الأهداف الاقتصادية⁴⁵ :

⁴⁴عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

1تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لقيام المؤسسة، لأنه يسمح لها بتعزيز طاقاتها التمويلية، الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها، أو على الأقل الحفاظ عليها و بالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

2- عقلنه الإنتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل لاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

3-تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

و هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، و يجب أن يحقق الناتج ما يلي:
-مستوى عالي من المرونة.

-أن يتم الإنتاج في وقتها المحدد دون تقديما وتأخير؛

-أن يتم تسليمها لطالبيها في الوقت المحدد.

- ب الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ما يلي:

-1ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة الاقتصادية من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و مستوى المعيشي.

-2تحسين مستوى معيشة العمال:

⁴⁵عمار زيتوني،"مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة لتمويل البنكي"،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة،العدد 09،مارس،2006،ص43.

عن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

3- توفير تأمينات ومرافق للعمال :

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد، بالإضافة على م ا رفق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم الخ....⁴⁶.

4- تأهيل العمال:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع مستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال⁴⁷.

- ت الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجيا:

1-البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية العلمية ، و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، و تمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني للدخل القومي في الدول المتقدمة، و خاصة في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول على أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة، تؤدي على التأثير على الإنتاج و رفع المرودية الإنتاجية في المؤسسة.

-كما أن المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا لسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي ، و الجامعات و المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي و الاجتماعي.

1-الوظيفة المالية:

⁴⁶ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 19.

⁴⁷ إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2002، ص 05.

تعتبر الوظائف المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم من إنتاج و تسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة و أوجه الإنفاق.

و تعرف الوظيفة المالية أنها على أنها مجموعة من المهام و العمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها هذه الأموال من خلال لبرامجها و خططها الاستثمارية⁴⁸.

2-وظيفة التمويل: التمويل كمجموعة من مهام و العمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون

المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة. و من هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء و مهمة التخزين.

أ-مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية و الجودة و الأسعار المناسبة، و في الوقت و من المصدر المناسبين.

ب-مهمة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووقت صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد و بالكميات و النوعية المطلوبتين.

3 وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة.

-و يمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح.

4- وظيفة التسويق

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق⁴⁹.

و يعرف التسويق أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المتوج الشكليه و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كلما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك فيا لوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكبر أرباح لها.

5- وظيفة الموارد البشرية (و هي موضوع بحثنا).

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي و هو الأفراد.

المطلب الثالث: مكانة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

-تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال نظرا لتطور مفهوم الفرد و كيفية التعايش معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج، و عليه فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني إنما يتضمن تحليلا و تشخيصا لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضوا ضمن هذه الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله الفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري كما إن " إدارة الموارد البشرية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة Emergent strategy" و هي تلك الاستراتيجيات المخطط لها مسبقا من قبل الإدارة فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، "و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة " Intendedstrategy و هي تلك الإستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة، حيث تسهل إدارة الموارد البشرية، الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها لمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، و التسويق و

⁴⁹-إناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 327 .

المالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد ، و التخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، و بذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار ، و التعيين ، التدريب، التحفيز، يؤدي لإعانة تسيير أعمال الإدارات التي يلتقي خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري، و بالتالي يتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثم الأهداف العامة للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة فهناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لابد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية ، و تكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية⁵⁰

أما علاقة إدارة الموارد البشرية بالتسويق : فلا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي و بلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة و زيادة أهمية المورد البشري في المؤسسة مع الوقت و اعتبارها كأصل من أصولها ، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة، هدفه وضع حسابات تكلفة، و عائدات الموارد البشرية، (لوضع الموازنات الخاصة بيها، حيث يعرف المجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، أنها عملية قياس، و تحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها و تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر الموارد البشرية مصدرا لتحقيق التنافسية في المؤسسة، و التي يمكن تحقيقها من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، أما بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة تسعى لتحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية و الاعتماد على أدائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية و بالنسبة لإستراتيجية التميز تتجلى في الابتكار و العمل الجماعي لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمل المخاطرة ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون أما إستراتيجية التركيز فأن تحافظ على المهارات المتاحة لمؤسسة حاليا، لذلك تستخدم برامج تدريبية تجمع هذه المهارات، و تتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني :وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: تخطيط واختيار الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

أولا :تخطيط الموارد البشرية:

1تعريف التخطيط:

⁵⁰ - سهيلة محمد عباس ، ط1، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص26.

تعددت مفاهيم التي أطلقت على تخطيط القوى العاملة إلا أنها في مجملها تصب في مفهوم واحد، حيث لا تخرج هذه العملية في جوهرها عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل و مقارنة ذلك المستوى المعروف منها خلال نفس الفترة، و عمل إستراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للعرض و الطلب.

عرفه **نوري منير** " التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية"⁵¹

-يعرفه **أحمد ماهر** "يعني أساسا تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة"⁵²

-عرفه **مصطفى نجيب شاويش** " هو مجموعة من السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة، و التي تهدف غلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين فيعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها، و بذلك تكون خطة القوى العاملة جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة".⁵³

-يعرف **shimon et randall** تخطيط القوى العاملة هو صيرورة إعداد و تطبيق مخططات و برامج تهدف إلى ضمان تنظيم عدد العمال و نوعية اليد العاملة اللازمة و هذا في الوقت الذي تحتاج إليهم⁵⁴.

-يعرف **sekou** و آخرون تخطيط القوى العاملة " هو النشاط القاعدي الذي يحوي مجموعة من النشاطات التي باحتياجات القوى العاملة التي تتعلق بأهداف المؤسسة و الأهداف الخاصة بالإجراء من خلال استراتيجيات قصيرة، متوسطة، طويلة المدى ". "تسمح لمسيرى مؤسسة معينة، بالاتفاق مع جميع المستويات الإدارية بتحديد، تحليل ، تقديم و التنبؤ باحتياجات القوى العاملة التي تتعلق بأهداف المؤسسة و الأهداف الخاصة بالإجراء من خلال استراتيجيات قصيرة، متوسطة، طويلة المدى"⁵⁵.

من خلال هذه التعارف نستنتج أن التخطيط هي العملية التي تقوم بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات، المحددة مسبقا خلال فترة زمنية معينة واختيار أفضل الطرق.

2مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

⁵¹- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁵²أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁵³مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص132.

⁵⁴ - Shimon Dolan, Randall Schuler, **La Gestion Des Ressources Humaines Au Seuil De L'an 2000**, Edition Renouveau Pédagogique, Canada, 1995, P106.

⁵⁵ - www.books.google.com.19/04/2011,23:10,blondissekious, et autre, gestion des ressources humaines, 2^{ème}, tirage, de Boeck université ,Montréal ,canada, 2004, p 70.

يقصد بالمدخل الاتجاه الذي تسيير فيه عملية التخطيط بحيث نميز مدخلين:

أ- التخطيط من الأسفل إلى الأعلى:

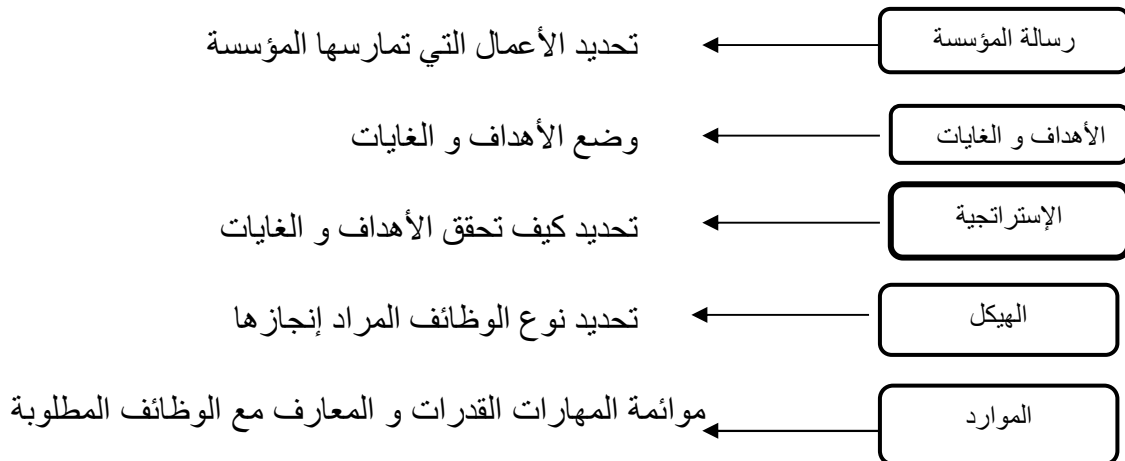
حسب هذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من باقي الإدارات في المؤسسة أن تقوم بتقدير كل من قوة العمل لديها و حجم الأعمال المطلوبة منها و المحددة في إستراتيجية المؤسسة بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي وصولا إلى الإدارات العليا للإدارة.

ب- التخطيط من الأعلى إلى الأسفل : على عكس المدخل السابق، تقوم إدارة العليا وفق هذا المدخل بوضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى و التي تقوم بتدقيقها و تفصيلها و بعد الانتهاء من الخطة و مراجعتها و تقييمها من الإدارة العليا.

3- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل:

إن تحركات إدارة الموارد البشرية تكون على ضوء تحركات المؤسسة ككل كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساسا على التخطيط للمؤسسة حيث أنه في ظل رسالة المؤسسة و أهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية و التي من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد و الكفاءات المطلوبة و هو ما يوضحه الشكل الموالي '

4 - استراتيجيات تسيير الموارد البشرية:



الشكل رقم : 5 علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

المصدر : خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص76

نلاحظ من الشكل السابق أنه من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط للموارد البشرية حيث أنه على أساس الأهداف و الغايات التي تحددها المؤسسة و أسلوب تحقيقها يتم تحديد كم و نوع الموارد البشرية اللازمة و التي يجب توفيرها مستقبلا.

إن التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التخطيط للموارد البشرية هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف حيث أن الاستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية(اقتصادي، الاجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة	لمواجهة عوامل السوق الخارجية.
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص مواصفات الأفراد الحاليين ضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ أستراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
تحديد أي تغيرات في البيئة.	تحديد أي تغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية.

المصدر سهيلة محمد عباس ص 58.

بالتالي يمكن القول بأن التخطيط يقوم على أساس الاتحاد بين كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و كلما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عال من التكامل كلما كان التخطيط الجيد ودقيق و هو ما يؤدي إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في أماكنها المناسبة و في الوقت المناسب بما يمكن من تحسين أداء المؤسسة و الفرد معا و الجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة منها إلا إذا كان هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف.

5 أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية:

إن إهمال و سوء التخطيط الموارد البشرية يعرض المؤسسة على مشاكل عديدة لظهور فائض في العمالة أو حدوث عجز فيها مما يؤدي اضطراب أدائها نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة،)..... ولا شك أن حدوث هذه الاضطرابات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية المؤسسات.

ويساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

-يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، و هذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء و تقليل الفائض في بعض الوظائف و العجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية و تواجه بعرض قليل منها.

-يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين.

-يؤدي إلى الموازنة الكفة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية و أهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي.

- تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية ،التدريب،الاختيار،و التعيين، وذلك لأن التخطيط يجيب على الأسئلة التالية:⁵⁶

- ما كم نوع الموارد البشرية المطلوبة؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟
- أين تستخدم هذه الموارد؟

- يمكن التخطيط من التوزيع و الاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة.⁵⁷

-يعد التخطيط للموارد البشرية (القوى العاملة)على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.

⁵⁶بين حمودة يوسف،"التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب -)،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير،تخصص،التقنيات الكمية للتسيير،جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،كلية الحقوق و العلوم التجارية،السنة الجامعية،2009-2010،ص،60.

⁵⁷خالد عبد الرحيم الهني،"إدارة الموارد البشرية"،دار الحامد،الأردن،1999ص64.

6 - أهداف تخطيط القوى العاملة:

لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة كبيرة من الأهداف لعل أهمها:⁵⁸

- الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية و بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب في المكان المناسب.

- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية و كذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات.

- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل"

- يمكن من تحديد نقاط القوة و الضعف للموارد البشرية و هو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة و ذلك بغرض لرفع مستويات الأداء.

- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد و هو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية و مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

و يرى **مصطفى نجيب شاويش** أن أهداف الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:⁵⁹

- التعرف على مصادر الموارد البشرية و تقييمها بهدف إيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية.

- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات و غيرها من المشاكل

الإعداد لملأ الشواغر التي تنشأ نتيجة لتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة
تخطيط التدفقات والتغيرات الوظيفية.

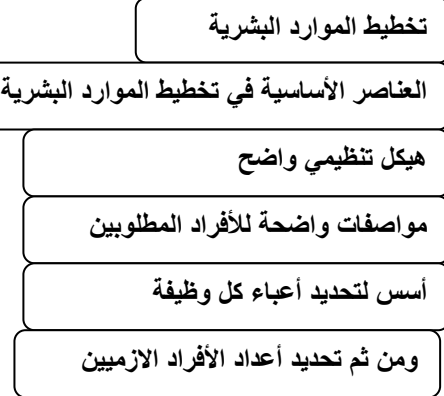
الإعداد لبرامج التدريب و تهيئة الأفراد لتولي مهام و وظائفهم

تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنة الرواتب و المكافآت.

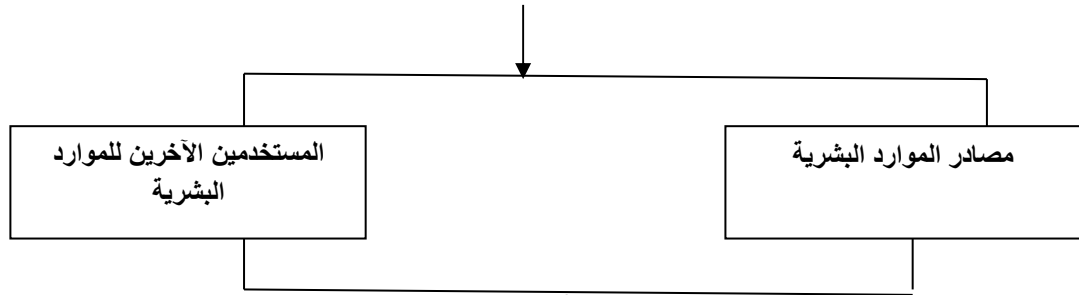
⁵⁸حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 132.

⁵⁹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الإعداد الجيد للأعمال، الاستقطاب الاختيار التعيين.



وذلك أخذا في الاعتبار



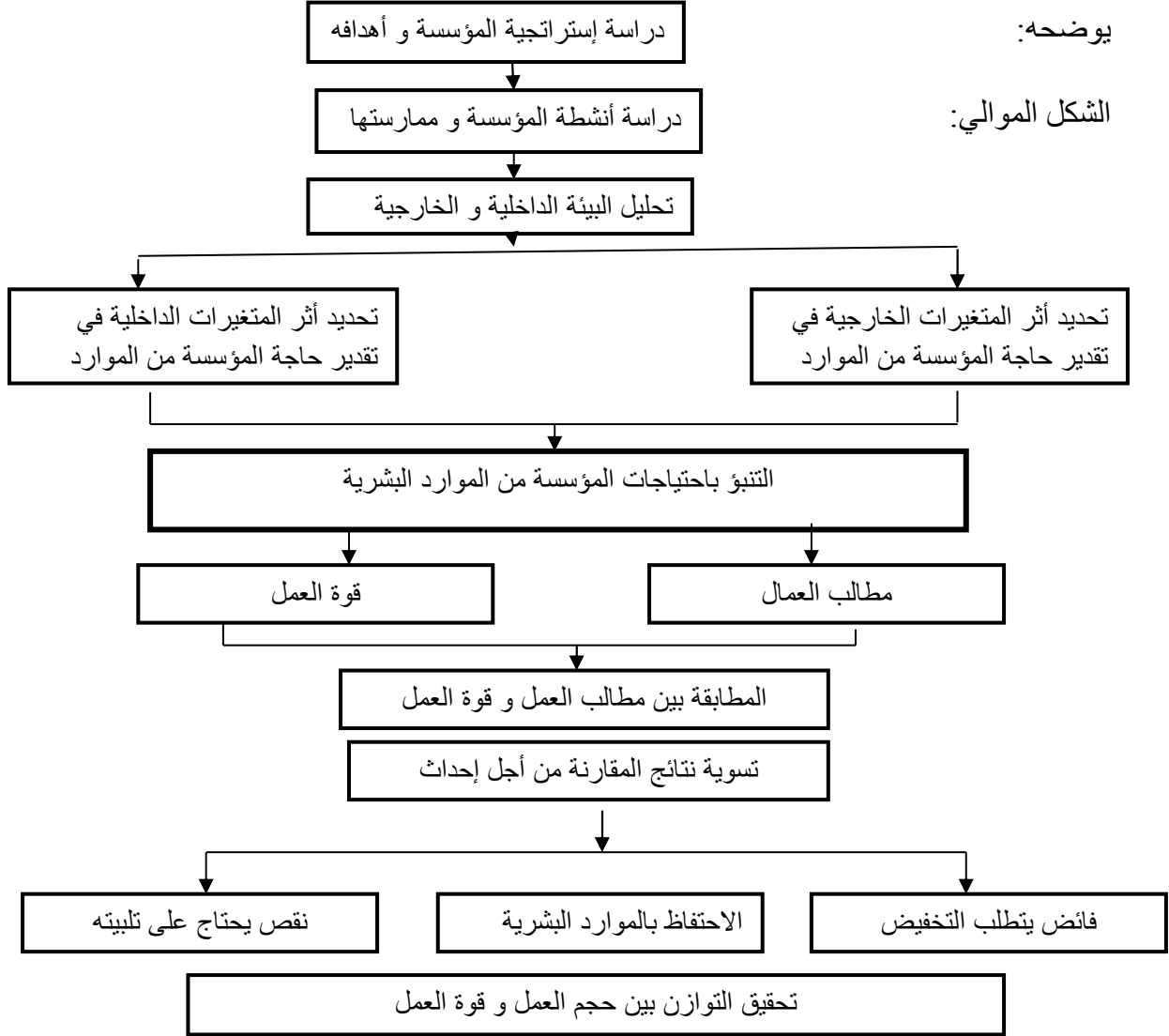
الشكل رقم 06 علي السلمي ص 114.

نستنتج من خلال هذا الشكل العناصر الأساسية التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال رسم هيكل تنظيمي واضح لتسهيل عملية التخطيط و من ثم القيام بتحديد مواصفات واضحة و دقيقة للأفراد المطلوبين و الأسس التي يجب توافرها لتحديد أعباء الأفراد الازميين و ذلك أخذا بعين الاعتبار كل من مصادر الموارد البشرية الداخلية و الخارجية من سوق العمل.

7 - خطوات تخطيط الموارد البشرية⁶⁰:

إن عملية التخطيط للموارد البشرية تمر بعدة مراحل متكاملة و متسلسلة بدءا من دراسة إستراتيجية المؤسسة وصولا إلى التصميم خطة موارد بشرية يتم من خلالها توضيح مختلف حاجات المؤسسة من

هذه الموارد من حيث الأعداد و الأنواع و ذلك خلال الفترة الزمنية التي يخصها التخطيط و هو ما يوضحه:



عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 231

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عملية التخطيط للموارد البشرية تبدأ بدراسة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها ثم تحديد اثر المتغيرات الخارجية و الداخلية وصولا إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من هذه الموارد و مقارنتها بما هو معروض منها و القيام بالمقارنة يتم استنتاج العجز او الفائض و من ثم يتم

⁶⁰ بين حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 63.

اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة هذا الفائض أو العجز بغرض تحقيق توازن بين حجم العمل المطلوب و قوة العمل، وسنعمد إلى شرح مختلف مراحل التخطيط بالتفصيل فيما يلي⁶¹:

مراحل التخطيط بالتفصيل فيما يلي:

1- تحليل الطلب على الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية المطلوبة من قبل

المؤسسة و ذلك بدءا بتحديد و التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية ثم حصر عدد أنواع الوظائف المطلوبة مستقبلا ثم تقدير احتياجات هذه الوظائف من الموارد البشرية كما و نوعا و هذا الأمر ليس سهلا بحيث يجب أن تؤخذ عدة عوامل كثيرة في الحسبان و لذلك تعددت الطرق المستخدمة في التنبؤ و كثرت العوامل المؤثرة على هذه العملية⁶².

كالتحديد و التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية: هذه الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية التخطيط تتمثل في معرفة المتغيرات البيئية في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا ويمكن تقسيم هذه المتغيرات

أ- المتغيرات البيئية الخارجية هذه العوامل مرتبطة بشكل أساسي بسوق المنتج و التغيرات في الطلب على منتجات المؤسسة⁶³.

المتغيرات البيئية الداخلية: تؤثر المتغيرات البيئية الداخلية بشكل كبير على تخطيط الموارد البشرية و

لعل أهم هذه المتغيرات نذكر ما يلي:

أ- التغيرات في تكنولوجيا العمل كثيرا ما يتطلب التغير في نظام و طرق أداء الأعمال داخل المؤسسة إلى التأثير على عدد الأفراد ، كما يؤدي العمل آليا عوض العمل يدويا إلى تغير الاحتياجات من الموارد البشرية

ب -التغيرات التنظيمية: إن استبعاد بعض الأنشطة أو إضافة أنشطة جديدة أو إعادة توزيع المسؤوليات أو تغير إستراتيجية الإدارة في تفويض الصلاحيات يؤدي بطبيعة الحال إلى نقص أو زيادة في عدد الأفراد بما يقتضيه هذا التغير في التركيب التنظيمي.

⁶¹بين حمودة يوسف ،مرج سبق ذكره ص 64.

⁶² - أحمد ماهر، مرج سبق ذكره، ص 169.

⁶³ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

ج- مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة : حيث تؤثر مبادئ التنظيم كالمركزية أو اللامركزية و تصميم العمل و التنسيق على حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.

2- حصر عدد و أنواع الوظائف المطلوبة: مستقبلا لابد أن نوضح بداية أن عملية الحصر المقصودة هنا تخص النشاط وليس الأفراد و ذلك انطلاقا من خطط و أهداف المؤسسة بحيث تسعى عملية التخطيط إلى إيجاد الأنشطة و الأعمال الفرعية التي يتكون منها كل نشاط رئيسي و بعد تحديد أنواع الأنشطة الفرعية تعتمد عملية التخطيط إلى تحديد عدد و نوعية الوظائف التي تحتاج إليها كل نشاط فرعي و تنقسم هذه الوظائف إلى قسمين هما :حصر الوظائف الإدارية و حصر الوظائف الغير الإدارية.

أ-الوظائف الإدارية يقصد بالوظائف الإدارية الوظائف الرئاسية التي ستتوفر مستقبلا عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارة عليا متوسطة ودنيا وتتميز هذه الوظائف بأنها ذات طابع فكري أي أنها غير ملموسة.

ب-حصر الوظائف الغير الإدارية :وهي الوظائف الغير الرئاسية والتي يتم بواسطتها تنفيذ مختلف الأعمال وتتمركز في قاعدة الهرم التنظيمي

3- التنبؤ وتقدير احتياجات الوظائف من الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي من عملية التخطيط هو قدرة المؤسسة على تحديد الموارد البشرية اللازمة بالأعداد و الأنواع المناسبة و في الوقت المناسب و للوصول إلى ذلك لابد من التنبؤ.

وهناك طرق كثيرة تستخدم لتنبؤ بالموارد البشرية مستقبلا بحيث يقوم بعضها على تقديرات الإدارة العليا و البعض الآخر على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا و بصفة عامة تنقسم الأساليب العملية المستخدمة في التخطيط إلى نوعين: أساليب كمية و أساليب كيفية ، حيث تعتمد الأساليب الكيفية على تنبؤات يضعها الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم، أما الأساليب الكمية فهي كثيرة و تعتمد على مؤشرات تنبؤيه و من أهم هذه المؤشرات نجد مستويات المبيعات ، و معدلات الإنتاج ، ومستويات الأرباح⁶⁴.

4- تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية:

بعد أن نقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية فإنها تكون بحاجة إلى الحصول على مؤشر عن عرض العمل لديها أن تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل و دقيق

⁶⁴ -Jacques Aubret ;Patrick Gilbert ,Frédérique Pigeyre, Management Réalisation Concepts Analyse,2éme Edition ,Dunod ,Paris,2005,P86 .

عن عدد الأفراد لابد من تعديل هذا التحليل بغرض الكشف عن التغيرات التي ستحدث مستقبلا و التي تشمل كلا من الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة أو نوعية المهارات المتواجدة بها حاليا و بعد ذلك لابد من تعديل هذا التحليل بغرض الكشف عن التغيرات التي ستحدث مستقبلا و التي تشمل كلا من الإحالة على التقاعد ، الترقيات ، النقل، دوران العمل أو التسريح حيث يطلق على هذا الجانب اسم تقييم الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة .⁶⁵

مثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لابد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية هذا الأخير يتطلب دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الخارجية و لعل من أهمها الظروف الاقتصادية(ظروف سوق العمل) ، و كالات التشغيل الظروف الاجتماعية ، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى الظروف الثقافية و درجة توفر المهارات ممثلة في خرجي التخصصات المختلفة

و بالتالي يمكن القول بان برامج التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية تنقسم إلى قسمين و على كل مؤسسة أن تواجه القوى و التأثيرات الموجودة في هاذين القسمين ، بحيث تكشف البرامج الداخلية على مطابقة طلب المؤسسة للموارد البشرية من خلال الأفراد الموجودين حاليا بينما توضح البرامج الخارجية الموارد البشرية التي يمكن استقطابها من خارج المؤسسة بهدف سد الشواغر .

و عليه يمكن أن نقول أن البرامج الداخلية تركز على الثوابت التالية:⁶⁶

-الترقية PROMTRION

-نقل الموظفين TRANSFER

-تدريب و تنمية الأفراد TRAING AND DEVOLOPPEMENT

-تخطيط المهن و الوظائف PLANNING

-قضايا ترك العمل TURNOVER CO NTROL

-استقطاب و تعيين الموارد البشرية RECRUITEMENT

-اختيار الموارد البشرية من خارج المؤسسة EXTERNAL SELECTION

⁶⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

⁶⁶ -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 136.

و كخلاصة مما سبق يمكن القول بأن هذه المرحلة تتمثل في حصر الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة و دراسة المتوفر منها في سوق العمل بناء على نتائج المرحلة السابقة، و تتم دراسة الموارد البشرية الحالية من خلال ثلاث مراحل أساسية و هي⁶⁷:

-تحديد نوعية الأفراد في المؤسسة و تثبيت ما يمتلكونه من خصائص سواء كانت خصائص شخصية ومهارات و قدرات مختلفة.

-تحليل طبيعة الأعمال داخل المؤسسة من القدرات و المهارات المطلوبة لإنجاز العمل على أكمل وجه -التأكد من توافق الأفراد ومهاراتهم ما يمارسونه من أعمال.

و حتى يتحقق ذلك لابد من توفر نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالأفراد منذ التحاقهم بالمؤسسة مروراً بمختلف المهارات التي اكتسبوها و أهم التغيرات التي طرأت عليهم و حتى خروجهم من المؤسسة.

5- تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية:

تأتي هذه المرحلة بعد تحديد المطلوب من الموارد البشرية و المعروض منها⁶⁸، و بعد التوصل إلى تقديرات كل من العرض و الطلب ،فان القائمين على عملية التخطيط يقومون بمقارنة هذه الأرقام للتعرف إذا ما سيكون هناك فائض أو عجز في مختلف الوظائف خلال الفترة موضع التخطيط. و إذا كان هناك عجز توجد عدة حلول واستراتيجيات تلجأ إليها المؤسسة كالتعين موارد جديدة دائمة أو مؤقتة أو إحلال التكنولوجيا الجديدة محل الموارد البشرية ،رفع أداء الأفراد ، الإطالة على التقاعد ،الاستعانة بجهات خارجية لأداء بعض الأعمال.

أو بهدف سد الفائض كالتشجيع التقاعد المبكر التسريح الدائم او المؤقت أو التدريب أو إعادة التدريب و يتم ذلك بوضع خطة الموارد البشرية.

و حتى يتحقق ذلك لابد من توفر نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالأفراد منذ التحاقهم بالمؤسسة مروراً بمختلف المهارات التي اكتسبوها و أهم التغيرات التي طرأت عليهم و حتى خروجهم من المؤسسة.

6- تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية:

⁶⁷ سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلوي ،الأردن، 2008، ص 91.

⁶⁸ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 191.

تأتي هذه المرحلة بعد تحديد المطلوب من الموارد البشرية و المعروف منها، و بعد التوصل إلى تقديرات كل من العرض و الطلب ،فان القائمين على عملية التخطيط يقومون بمقارنة هذه الأرقام للتعرف إذا ما سيكون هناك فائض أو عجز في مختلف الوظائف خلال الفترة موضع التخطيط. و إذا كان هناك عجز توجد عدة حلول واستراتيجيات تلجأ إليها المؤسسة كالتعين موارد جديدة دائمة أو مؤقتة أو إحلال التكنولوجيا الجديدة محل الموارد البشرية ،رفع أداء الأفراد ، الإطالة على التقاعد ،الاستعانة بجهات خارجية لأداء بعض الأعمال.

أو بهدف سد الفائض كالتشجيع التقاعد المبكر التسريح الدائم او المؤقت أو التدريب أو إعادة التدريب و يتم ذلك بوضع خطة الموارد البشرية.

و حتى يتحقق ذلك لابد من توفر نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالأفراد منذ التحاقهم بالمؤسسة مروراً بمختلف المهارات التي اكتسبوها و أهم التغيرات التي طرأت عليهم و حتى خروجهم من المؤسسة.

8- المشاكل المتعلقة بعملية تخطيط القوى العاملة:

يعتبر تخطيط القوى البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى مثل الموارد المالية وذلك لعدة أسباب منها⁶⁹:

-عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل و الشمول اللازمين، و بالحدثا المعتبرة تماماً عن الوضع القائم، أي عدم توافر المعلومات الدقيقة و الصحيحة.

-وجود نقص واضح في أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين في المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.

-وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل ، الأداء ، الإنتاجية ،القدرات، المعارف، و المهارات، للمستوى الوظيفي،...الجو التي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديداً شاملاً.

-في كثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة و محددة لتعريف مهام بعض الوظائف ، أو طرق محددة لقياس أدائها، وكما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المؤسسة من مسئول لآخر.

⁶⁹قرمات نوري ،"واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي،المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة و الحياة،قسم التربية البدنية و الرياضية،السنة الجامعية 2010-2011،ص 86.

-صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة و القوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين و الأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.

-غالبا ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد ، و يصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة و حدود الانخفاض و مستوياتهم المتوقعة بعدها.

-صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل و ضرورة الإحلال المؤقت لها.

--صعوبة التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية و بين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالاختيار و التعيين و التدريب و النقل⁷⁰.

انه لا يمكن توقع ما يقوم به الأشخاص، فمن الممكن أن يعطلوا سيلا الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور و بسبب الاختلافات بين الأشخاص و اختلاف الظروف البيئية.

ثانيا : اختيار و تعيين الموارد البشرية.

بعد أن تنتهي المؤسسة من عملية التخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة و عدد العاملين بكل منها و الشروط اللازم توافرها فمن يشغلها تبدأ الخطوة التالية و هي البحث أو استقطاب أنسب الأشخاص و تعتبر هذه العملية من أهم الأمور التي يجب انجازها بشكل دقيق و كفاءة عالية . قبل عملية الاختيار تقوم المؤسسة بوصف الوظيفة" و التي نقصد بها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة ومكوناتها الأساسية و العوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة"⁷¹ العمل و الأداء و معدلات و كذلك فإن توصيف الوظيفة يحدد ما يحيطها من إمكانيات و معوقات و مخاطر، يتعرض لها شاغلها و يقصد بها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة، ظروف العمل، مسؤوليات صاحب الوظيفة و كذا المؤهلات العلمية و العملية التي يتمتع بيها،بالإضافة إلى المعلومات الأخرى مثل الارتباطات الإدارية و الإشرافية و حقوق شاغل الوظيفة من رواتب و امتيازات.

من ثم فان وصف الوظيفة في شكله الأمثل لابد أن يتضمن العناصر التالية:

اسم الوظيفة

⁷⁰مصطفى نجيب شاويش،مرجع سبق ذكره ص 49.

⁷¹محمد صالح، مرجع سبق ذكره ص 39.

موقعها في التنظيم

مستواها التنظيمي

ملخص عام بواجباتها

الواجبات الأساسية المتكررة و غير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة

المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة

الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغلها لها معدلات الأداء المحددة للوظيفة

معدلات الأداء المحددة للوظيفة

الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها

المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة فيها

مواصفات شاغل الوظيفة:

التعليم من حيث النوع و المستوى

الخبرة من حيث مجالها ومدتها

المهارات يدوية ذهنية- اجتماعية

السمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، الدوافع.

الصفات الاجتماعية

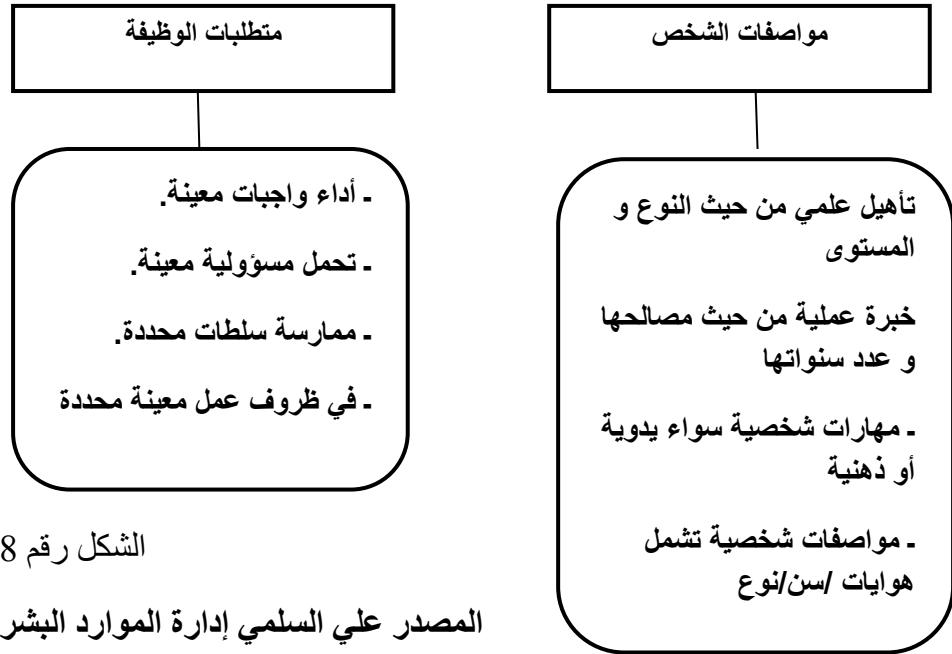
الصفات الجسمية.

بعد تحديد ووصف الوظائف ندخل في عملية منظمة و موضوعية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة للتأكد من توافر المواصفات و الشروط اللازمة لأداء الوظيفة من جانب ،و تحديد أكثر الأفراد ملائمة لشغل الوظيفة ،أي أكثرهم احتمالا في النجاح في أداء العمل تحت ما يسمى بعملية الاختيار.

وظيفة الاختيار بأنها إجراءات تتبع من قبل إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة ، تكون هذه المعلومات دليلا في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" 72 لأداء ،بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين ،متطلبات و واجبات الوظيفة و بين مؤهلات و

⁷²يوسف حجيم الطائي و آخرون،مرجع سبق ذكره، ص 203.

خصائص الفرد المتقدم و لا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط ، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين هذه المجموعتين:



الشكل رقم 08

المصدر علي السلمي إدارة الموارد البشرية ص 237

-ويقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة يكون ذلك دليلا على احتمال نجاح الفرد في عمله من ثم تحقيق إنتاجية أعلى، و تبدأ عملية البحث عن مصادر الأفراد.

مصادر الاستقطاب أمام المؤسسة خيارين للاستقطاب فأما أن تشغل الوظيفة الشاغرة بفرد موجود و يعمل حاليا في المنظمة أو بفرد خارج المنظمة و على هذا يمكن تقسيم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين رئيسيين:⁷³

المصادر الداخلية: حيث يعتبر العاملون في المنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة فإذا دخلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخليا حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط من العاملين بها أن يتقدم لها و استقطاب الأفراد على أساس المصادر الداخلية يتم بالطرق التالية:

الترقية: تقوم بعض المنظمات بإعداد جداول الترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا.

ميلاط نظرة "تسيير الموارد البشرية"، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع، تخصص، تنمية الموارد البشرية، لمد جامعة البشير
73 الإبراهيمي برج بوعريريج، الموسم الجامعي، 2014-2015 ص 38.

التحويل أو النقل : يتم التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر

التوظيف الشبه الداخلي : قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسية توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل و خاصة الراغبين منهم للعودة للعمل.

المصادر الخارجية:

مهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة من الأفراد يعملون بها إلا أنه قد يتحتم عليها الأمر في اللجوء إلى مصادرها خارج المنظمة للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة سواء تواجدوا في المنظمة المحلية التي تنشط بها المنظمة أو في مناطق أخرى من الوطن.

و من أهم المصادر الخارجية للاستقطاب نذكر منها:

1- مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تدخل تحت وصاية وزارة العمل و هي تنتشر عبر مختلف المناطق الجغرافية مثلا في مقر الولاية نجد " الوكالة الوطنية للتشغيل " و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها هي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب .⁷⁴

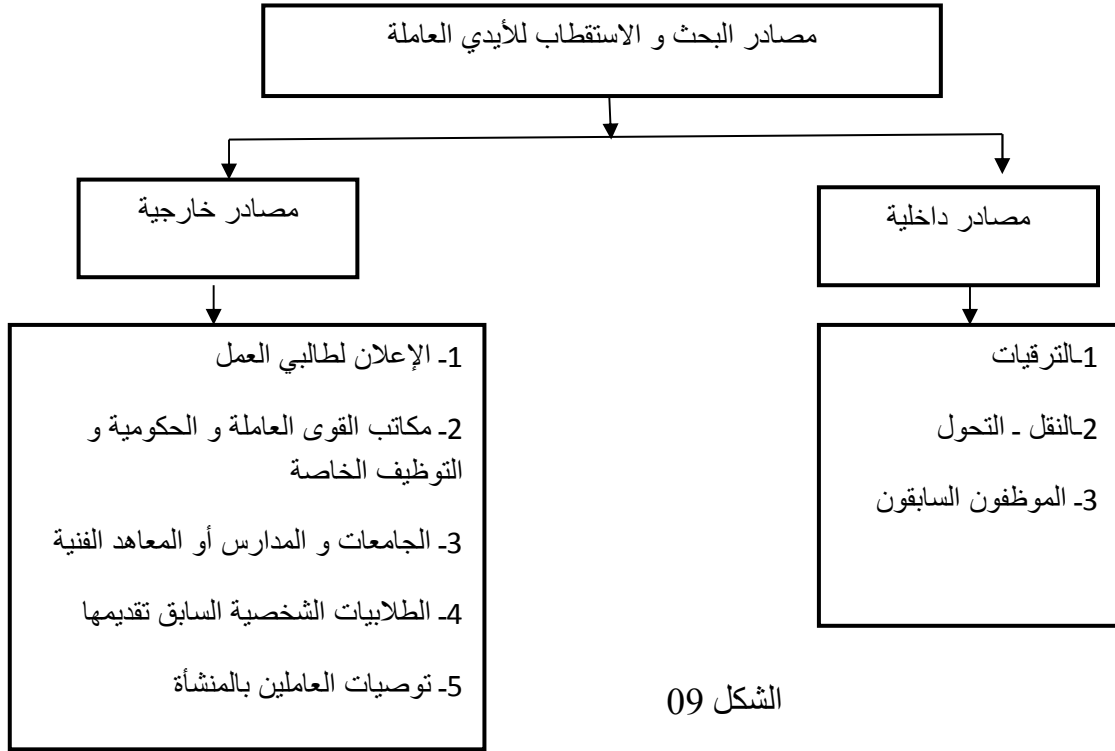
2- الإعلان : يعتبر الإعلان من أهم المصادر الخارجية حيث زاد الاعتماد على هذا المصدر بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

الجامعات و المدارس : تستخدم هذه الوسيلة خاصة في حالات نقص سوق العمل و النادرة في تخصصات معينة.

الترشيح من قبل موظفي المنشأة أو المديرين فتكون التزكية بأشخاص موثوق بهم.

و هناك مصادر أخرى مثل: الإعلان لطالبي العمل الطالبات الشخصية السابق تقديمها ووجود مكاتب التوظيف الخاصة وهذا الشكل التالي يوضح لنا مصادر الاستقطاب:

⁷⁴ أنظمة و آلية التسيير الموارد البشرية، المعد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستوياتهم، أعداد هيئة التأطير بالمعهد، 2011، ص 38.



المصدر صلاح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، 2000، ص156.

بعد ما تمت عملية الاستقطاب لما تحتاجها المنظمة ما بلانمها من أفراد تتوفر فيهم شروط شغلها و التي يكون احتمال نجاحهم فيها كبيرو تسهم تلك السياسة إلى إلقاء الضوء على الشروط و الأوضاع التي تبرر التدخل من جانب الإدارة العليا لإعادة توزيع القوى العاملة لضمان التناسب بين متطلبات الوظائف و مواصفات شاغلها و يشترط في الذي تختاره المؤسسة للوظيفة أن تتوفر على جملة من الشروط كشرط الجنسية و شرط عدم سبق الفصل من العمل ، و شرط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة أو جنائية بعد مراعاة هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة بطريقة منطقية.

طلبات الاستخدام: بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة و استقطاب عدد من المتقدمين للوظيفة يتم استقبالهم و تعد لهم مقابلة مبدئية للاستبعاد البعض منهم ممن لا تتوفر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، و يطلب ممن تبقوا أن يستوفوا طلبات الاستخدام لان هذا الطلب هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات التي تخص المتقدم للعمل⁷⁵.

⁷⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية

يعتبر التدريب عنصراً رئيسياً في عملية التنمية الإدارية فقد أصبح من المسلمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري و جودة المنتج، خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحولت التي شهدتها العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة ، ولهذا أصبح التدريب يوضع في مقدمة الوسائل التي تسمح بتنمية الموارد البشرية.

أولاً : تعريف التدريب

عرف الباحثون عملية التدريب بأكثر من طريقة، حيث ينظر إليها على أنها " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية".⁷⁶

و في هذا السياق يرى ألفريد مارشال في كتابه مبادئ الاقتصاد: "أن فئة متدربة و متعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، و ذلك لأن الناس بالعلم و المعرفة و الوعي و الطموح و القدرة على العمل و النتائج و الخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة و مصادرها لصالحهم بهدف الارتقاء بمستوى معيشة و توفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع".⁷⁷

و في إطار هذا المضمون يشير البعض إلى مفهوم التدريب الحديث، حيث يعرف " على أنه الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، و تحسين و تطوير مهارتها و قدراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما يعكس على تحسين الأداء في المنظمة".⁷⁸

"أنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الأفراد و يسعى المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة إلى تصميم برامج التدريبية الضرورية للعاملين بالمنظمة و تنفيذ هذه البرامج و تقوم إدارة الموارد البشرية باتصال بالمعاهد و جهات التدريب و التعليم و بيوت الخبرة و المختص للقيام بواجباتهم الوظيفية كما أنها تعرفهم بالشركة و دورها و نظمها و تنظيمها و سياستها و

⁷⁶ يوسف حجيم الطائي و آخرون ،مرجع سبق ذكره، ص271.

⁷⁷ محمد صالح فاتح ،"إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص101.

⁷⁸ عبد البارئ إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص104.

إجراءات ين و ذلك بالاستفادة بها و بهم في إطار الميزانية المحددة لذلك و تهيئة العاملين الجدد و أعدادهم العمل ذات الصلة بوظائفهم⁷⁹ .

من خلال التعاريف السابقة نحاول نحن استنتاج تعريف شامل لعملية التدريب حيث نرى أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، يهتم بتنمية مهارات و خبرات و قدرات العاملين بما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بكفاءة و فعالية.

ثانيا : أنواع التدريب:

يعتبر التدريب عاملا أساسيا في تثمين الموارد البشرية، و هو يأخذ عدة أشكال تصنف كما يلي:⁸⁰

1- *التدريب حسب المدة الزمنية وهو نوعان:

أ -تدريب قصير الأجل :يستغرق مدة تتراوح بين أسبوع إلى ستة أسابيع يتم فيها عقد دورات تدريبية مركزة.

ب -تدريب طويل الأجل :تصل مدة هذا النوع من التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر مما يسمح بإلمام المتدرب بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل.

2*التدريب حسب الظروف:

أ-تدريب فردي :و ذلك لتطوير مهارات و قدرات الفرد المتدرب بهدف ترقيته إلى وظيفة جديدة، و من بين الطرق المستخدمة في هذا المجال التدريب أثناء العمل، نقل الموظف بصفة مؤقتة للقيام بالأعمال أخرى و تكايف العامل بأعمال ذات مسؤولية أعلى.

ب-تدريب جماعي:يتم فيه تدريب مجموعة من العاملين في آن واحد، من أهم وسائلها لمحاضرات،المؤتمرات،الندوات، وحلقات الدراسة، التدريب العملي، تمثيل الأدوار والمناقشات.

3*التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي وينقسم إلى عدة أنواع:

أ-التدريب الإشرافي: يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف و التعامل مع مروضيه لزيادة رضاهم.

ب-التدريب التخصصي :يهدف لزيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود وفي وظيفة معينة لأداء عمل معين.

⁷⁹ عبد الرزاق إبراهيم درة، نفس المرجع السابق، ص117.

⁸⁰ - دلهوم حكيمة ، مرجع سبق ذكره ص 84.

أ-التدريب الإرشادي والتثقيفي :يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

ب-التدريب المهني :يتم من خلاله تدريب الأفراد على مهنة معينة كمهنة السكرتارية و الطباعة.

*رابعاً التدريب حسب مراحل التوظيف⁸¹ :

أ-التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

1-التوجيه العام :و يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل و أهداف و مسؤوليات المؤسسة التي يعمل فيها، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

2-التدريب التخصصي الإبتدائي :و يأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام و يتضمن واجبات و تعليمات و مسؤوليات و خصائص الوظيفية التي سوف يمارسها الموظف.

3-التدريب أثناء تأدية الخدمة :و هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، و يتم ذلك بالتوجه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ب – التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

1-التدريب بغرض تجديد المعلومات :و يتضمن هذا النوع من التدريب معلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، و تدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات تماشياً مع التطورات التقنية الحديثة.

2-التدريب بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى : وهو التدريب الذي يلزم لأعداد الفرد لتولي القيام بواجبات و مسؤوليات وظيفية جديدة.

3 - خطوات عملية التدريب :

1تحديد الاحتياجات التدريبية:

تشير الحاجة التدريبية إلى حجم الفجوة بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين و ما يجب أن يكون الأداء المطلوب أو المستهدف وفقاً للمعايير و المقاييس و الأهداف و الخطط المعتمدة⁸².

⁸¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

تحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال إتباع الخطوات التالية، و التي تتم من خلال ثلاث مستويات، نوجزها فيما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة:

يتم في هذه المرحلة تحديد المعارف و المهارات و القدرات التي ستحتاجها المؤسسة مستقبلاً، من خلال تحليل بعض المؤشرات المجتمعة لديها، كتقادم طرق العمل و التجهيزات و الوسائل المستخدمة و مستوى الغياب.

ب - تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

تنطوي هذه المرحلة على الإطلاع على طبيعة الأعمال و الوظائف التي تسند للأفراد و ذلك للتعرف على نوعية التدريب الذي يتناسب مع طبيعة الأعمال و المهام التي يؤديها كل واحد منهم.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى العاملين:

يقصد بهذا التحليل تحديد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم و تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري المعتمد من قبل المؤسسة.

2- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي⁸²:

تكتسي عملية التدريب أهمية بالغة في رفع كفاءة المورد البشري و تكييفه لمواكبة المستجدات و المتغيرات و تعزيز تنوعه و توجيهه للأخذ بالمعايير العالمية في أعماله و ممارساته، و ذلك من خلال وضع برنامج شامل يتوفر على جميع الشروط التي من خلالها تكون العملية التدريبية مثمرة، و هي:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

2- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي و محتوياته.

3- تحديد التسهيلات الضرورية لتصميم البرنامج.

4- اختيار موقع التدريب.

5- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي

6- اختيار الأساليب التدريبية الملائمة.

⁸² يوسف حجيم الطائي و آخرون، ص 297-300.

⁸³ - دلهوم حكيمة، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

3- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي⁸⁴:

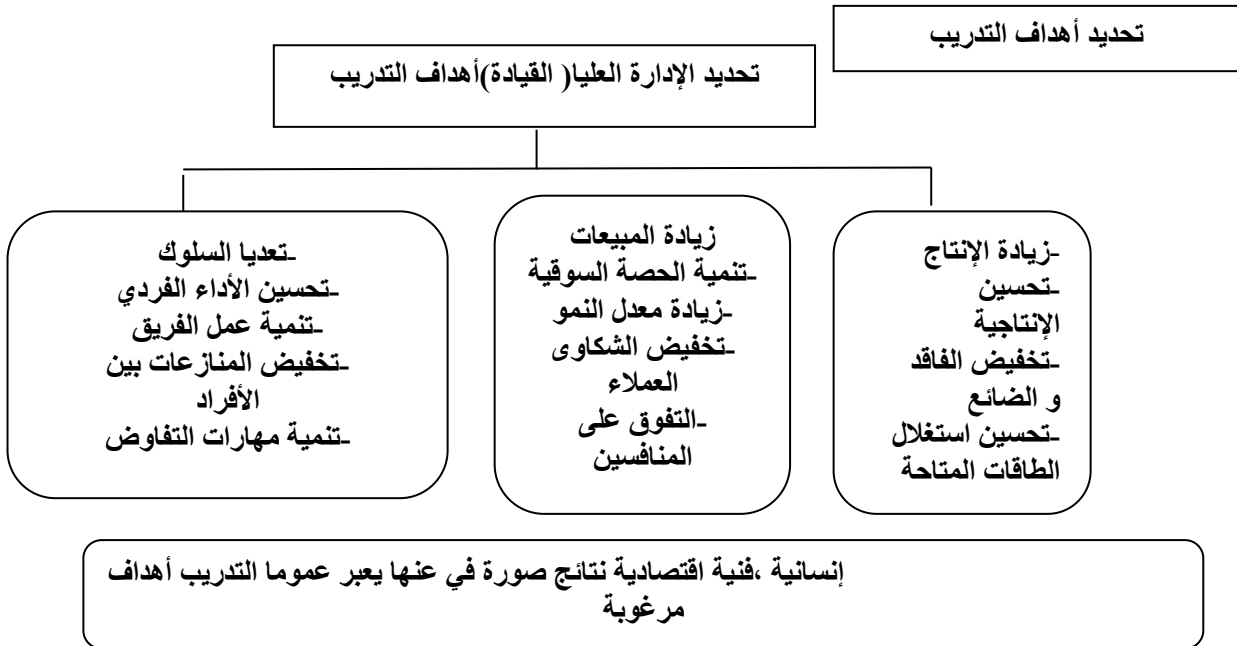
يتم في هذه المرحلة وضع الفعاليات و البرامج التدريبية التي تتضمنها خطة التدريب موضع التطبيق و التنفيذ مع التركيز على تحقيق الأهداف و على المشاركة الإيجابية للمتدربين.

إن تسيير عملية التنفيذ بشكل منظم و دقيق يتطلب المتابعة اليومية للتدريب، و التي تعتبر نشاطا هاما فمن خلالها يمكننا، و بهذا قد نضمن تنفيذ برنامج التدريب بشكل جيد و فعلا للمشاركين و المؤسسة المعنية من جهة كننا معرفة ما إذا كان المتدربون قد تمكنوا من استيعاب كل ما يقدم لهم و في الوقت المناسب أخرى.

4- مرحلة التقييم و المتابعة:

إن عملية التقييم عملية أساسية يتم بموجبها تحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب، فهي تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي و الأسلوب المتبع في تنفيذ الأهداف المحددة مسبقا في الخطة، و من ثم اللجوء إلى وضع حصيلة حقيقية تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات المناسبة.

أهداف التدريب:



الشكل 30 رقم المصدر علي السلمي إدارة الموارد البشرية ص295

من الشكل نستنتج أن عملية التدريب تعود بالفائدة لكل من الفرد و المؤسسة فالبنسبة للفرد تساهم عملية التدريب في تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

⁸⁴دلهوم حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

تحسين معنويات العاملين و تعميق الرضا الوظيفي

مساعدة الأفراد على اتخاذ قرارات أحسن

يساعد المؤسسة على إيجاد حلول التي تواجهها.

تأهيل العاملين المميزين و المرشحين لمستويات وظيفية أعلى.

أما بالنسبة للمنظمة : تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الأفراد و تقليل الهدر و الضياع في المواد و الآلات و تخفيض الأخطاء المرتكبة.

مشكلات التدريب⁸⁵:

-لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي و يكون ذلك لأسباب التالية:

-عدم الوعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

-إسناد التدريب إلى غير المهتمين و غير المختصين.

-تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية.

-عدم مقابلة التدريب لاحتياجات التدريب الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف الاحتياجات التي لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة.

-عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو جدول وتنمية القدرات لموظفين وإثراء معلوماتهم ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية و السماع لمقترحاتهم وآرائهم عن المهارات والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم.

المطلب الثالث :نظام الحوافز والأجور في المؤسسات الاقتصادية.

إن نجاح المنظمات الحديثة في إبراز هوية المنظمة فالأداء المتميز واستمراره مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم فالاتجاه المطلوب أو اتجاه المنظمة وجعل الأفراد يعتبرون أن أهداف المنظمة هي أهدافهم خاصة وهذا هو التحدي الأساسي

- مصاديد كاهنة، خابر كاهنة، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة، السنة 85الجامعية 2018-2019، ص 41.

الذي تواجهه المنظمات الحديثة ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال نظام حوافز فعال، و نظام أجور عادل لذا خصصنا هذا المطلب لدراسة كل من سياسة الأجور و الحوافز على النحو التالي:

أولاً: تعريف الأجور والرواتب:

يعرف محمد حافظ حجازي الأجر على أنه " المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد⁸⁶ " كما يعرفه محمد مرعي مرعي " بأنه إجمالي المخصصات النقدية أو العينية الممنوحة للأفراد لقاء عملهم أو انتمائهم للمؤسسة، هذا ما يقودونا إلى إدراج الراتب و الأعباء الاجتماعية إلى الراتب⁸⁷ ".
 في حين عرفه أحمد ماهر 'على أنه': مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد⁸⁸ " .

من هذه التعاريف نستنتج أن الأجر هو ذلك المقابل الذي يتحصل عليه العامل نتيجة تقديمه لخدمات معينة.

ثانياً المبادئ التي يقوم عليها الأجر:

إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة ، نذكر منها:

1• **مبدأ الارتباط بين العمل و الأجر:** من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم ، نقول أن الارتباط الذي بين العمل و الأجر ارتباطاً عفويًا و شرطياً من حيث الأساس ، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 20 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

2• **مبدأ المساواة:** ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل و المرأة من حيث التوظيف و المعاملة و المساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى و النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات ، وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية.

3• **مبدأ التقدير و الدفع النقدي:** أصرت بعض التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل

نقدية محضية ، وفي هذا الصدد نصت المادة 312 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجور بمبالغ 20 نقدية و يدفع بوسائل نقدية فقط.

• كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو مبدأ الدفع الكلي المنتظم و عدم قابلية التجزئة : حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملاً بصورة دورية ومنتظمة، أي منع تجزئة الأجر و الدفع على

⁸⁶ محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، مصر، 171.

⁸⁷ محمد مرعي مرعي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 205.

⁸⁸ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 186.

مراحل، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا، خاصة أن دفعه يكون بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر.

1-3 معايير تحديد الأجر⁸⁹

فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجور

-**الأداء:** إن الأداء هو قياس للنتائج ، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ وبالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة و ذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.

-**الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص ، وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من العيادات.

-**الأقدمية :** تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا و ذلك في معظم دول العالم ، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد و توزيعها على العمال

-**المؤهل العلمي :** إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه لأول مرة بالمنظمة ، ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات و المؤهلات التي يتميز بها الفرد و بغض النظر عن استخدام أو عدم استخدامها ، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب و ذلك المؤهل.

-**مستوى صعوبة الوظيفة :** يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر، و هذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة.

-**الوقت :** يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين و إنما يتم تقدير الوقت، ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.

⁸⁹ - محمد سعيد أنور سلطان، "المدخل إلى إدارة الموارد البشرية استقدام تنمية الموارد البشرية، التحفيز الصيانة"، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 386-396.

تحديد مكونات نظام الأجور⁹⁰:

يحتوي الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها من نظام الآخر ومن بلد لآخر وسوف نركز هنا على مكونات الأجر وفقا للتنظيم القانوني الجزائري الحالي و الذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير.

أولا: الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله حسب نظام دفع الأجور في المنظمة و حسب طبيعة العمل الذي يؤديه، ويتشكل هذا الجزء من الأجور من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1الأجر الوطني الأدنى المضمون : هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال و كافة القطاعات و النشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية، اقتصادية، واجتماعية، وهذا بعد استشارة نقابات العمال و المستخدمين ويمنع صاحب العمل أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل.

2الأجر الأساسي:

تحديد و تصنيف العمل له علاقة مباشرة بتحديد المقابل لذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، وفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقاط الاستدلالية، و عليه فإن الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية⁹¹.

3التعويضات الثابتة الملحقة : الأجر الثابت لا يقتصر على عنصر الأجر الأساسي فقط حيث أنه غالبا تلحق مجموعة من العناصر الأخرى، و تصنف الفقرة الثانية من المادة 81 من قانون 90-11 هذه التعويضات و الملحقات على أنها: "التعويضات المدفوعة بحكم أقدميه العمل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي و العمل المضمر والالتزامات، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة فيها.

ثانيا: الأجر المتغير:

ويتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من حيث عنصر الديمومة والاستقرار، إذ أنها غير دائمة ومنتظمة باعتبارها تخضع لعدة عوامل ومعطيات وأسباب قد لا تتحقق

⁹⁰صابر بن عزوز، "نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري و المقارن"، ط1، دار الحمد، 2011، ص88.

بصفة دائمة أما بسبب قدرة العامل ومهاراته أو بسبب تنظيم العمل .ويتكون الأجر المتغير بدوره من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

التعويضات المتغيرة الملحقه: وتتمثل في تعويض العمل الإضافي ، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، و تعويض العمل الليلي.

2المكافآت: وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة و المهارة و تحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل، وتشمل على مكافأة المردود الفردي و مكافأة المردود الجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، والمكافآت العينية التي تأخذ أشكالاً متعددة مثل وسائل النقل، اللباس وغيرها من المواد و الخدمات.

3الاقطاعات: يقطع جزء من دخل العامل و يوجه لمصالح التأمينات و الضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل، و جزء آخر بسبب العيابات و التأخيرات.

التحفيز:

تعريف تحفيز الموارد البشرية : قبل التطرق إلى تعريف التحفيز سنعرف الدافعية و الدافع و الحوافز لتوضيح معنى كل واحدة من المفاهيم المرتبطة ببعضها **تعريف الدافعية:** يعرف " جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون " الدافعية بأنها " عملية إثارة السلوك الإنساني و توجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف معين".

تعريف الدافع عرف قطامي الدافع بأنه " القوة التي تحرك أو تدفع الفرد ليقوم بسلوك ما، من أجل تحقيق أو لإشباع حاجة "92

الدافع هو القوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة تنثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة ،و تواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة"

تعريف الحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز 93 "

و يعرف بأنه " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه لتحقيق أهداف محددة"

الحافز هو مجموعة المؤثرات و العوامل التي تدفع الفرد العامل نحو بذل جهد أكثر في عمله و الامتناع عن الخطأ فيه."

⁹²نظرة ميلاط،مرجع سابق الذكر،ص 64.

⁹³محدث محمد يو نصر،"إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"،ط1،مجموعة النيل العربية،القاهرة،مصر، 2007،ص 123.

أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى⁹⁴:

حسب طبيعتها و مادتها إلى:

-**حوافز مادية**: مثل الحصول على الأجور، المشاركة في الأرباح، أجر الوقت الإضافي، المكافآت التشجيعية، العلاوات الدورية، الترقية، الخدمات، الاجتماعية.

الحوافز المعنوية: مثل الثناء والمدح، تقدير العامل والاعتراف بأهميته في المنظمة الضمان الوظيفي، التقدير الجوائز التقديرية نشر الاسم في لوحة الشرف خطابات الشكر، التدريب المشاركة في الإدارة، العلاقات الجيدة بين العمال والإدارة.

-**حسب اتجاه أثرها**: تنقسم الحوافز إلى:

حوافز إيجابية: وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم قد تكون معنوية أو مادية.

حوافز سلبية: مثل التحذير و الإنذار، التحويل لتحقيق، الخصم من الأجر، إلغاء الوقت الإضافي، نشر الاسم في القائمة السوداء حرمان الفرد من المشاركة في القرارات ، الحرمان من المكافآت و العلاوات.

حسب المستفيد منها تنقسم إلى:

حسب المستفيد منها تنقسم إلى:**حوافز فردية**: وهي التي تصرف للعاملين فرادى و قد تكون معنوية أو مادية قد تكون إيجابية أو سلبية **حوافز جماعية**: وهي التي تصرف للعاملين جماعات.

أهمية التحفيز بالنسبة للأفراد⁹⁵:

إثارة الحماس لدى الأفراد للعمل الجاد المثمر.

-تحقيق حالة من الرضا للأفراد

-تنمية روح المشاركة والتعاون وتنمية روح الفريق

تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة بالنسبة للمنظمة:

-تحسين نواتج العمل المتمثلة في السلع و الخدمات.

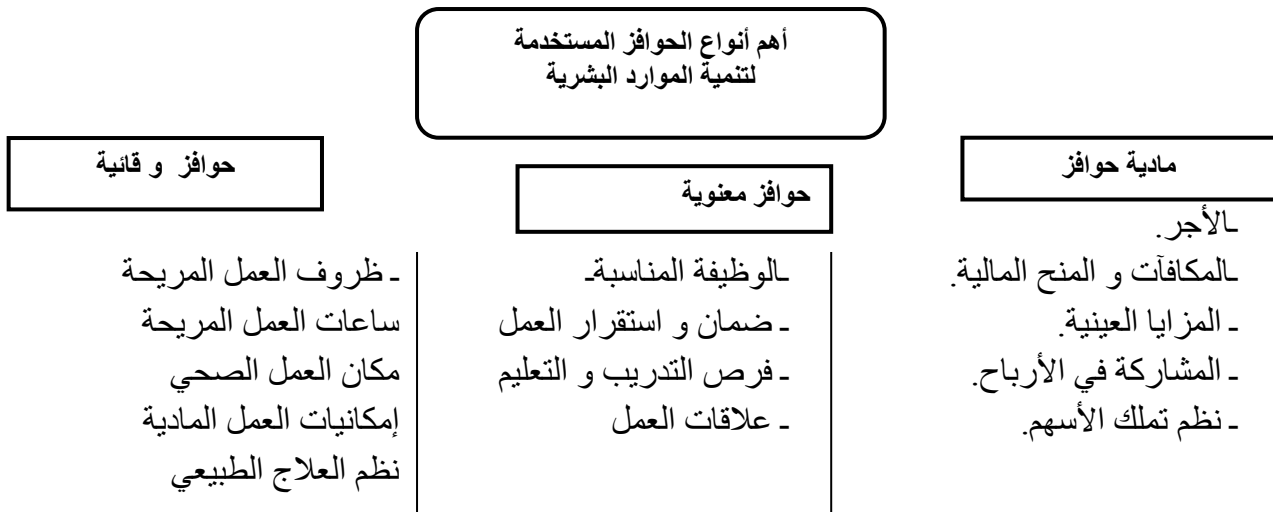
-جذب العاملين إلى المنظمة.

-رفع روح الولاء و الانتماء للمنظمة.

⁹⁴ميلاط نظرة،مرجع سبق ذكره ص 66.

⁹⁵ميلاط نظرة،نفس المرجع ص 67.

إذن التحفيز العامل الأساسي الذي يحرك الشخص من أجل الاستجابة القيام بسلوك محدد من أجل تحقيق هدف معين.



علي السلمي في كتابه " إدارة الموارد البشرية "ص 330 الشكل رقم 11.

يقصد بالحوافز الوقائية أنها تحافظ على مستوى الأداء و تمنعه من التدهور، و لكنها في ذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسة الاقتصادية، حيث تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع و تفعيل دورها في إدارة المؤسسة، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف و التغيرات السريعة، الأمر الذي يوجب الضرورة وضع سياسات تضمن التسيير الأمثل للموارد البشرية، هذه السياسات تشير إلى مجموعة من المبادئ التي تسترشد بها المؤسسة في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية العاملة بها و تختلف هذه السياسات طبعاً من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، كسياسة تسيير الموارد البشرية كونها تقوم باستقدام الموارد البشرية ، تحفيزها، تنميتها، ثم صيانتها و المحافظة عليها، فتكمن سياسة الاستقدام من حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، الأمر الذي يوجب القيام بتحليل الوظائف و توصيف دقيق للوظائف بقصد الوقوف على مميزاتها و خصائصها، و متطلبات شاغلها و القيام بمهامها ، ثم إجراء تخطيط الموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحديد أساليب معالجتها،و يعتبر التوظيف إحدى هذه الأساليب الذي يمكن المؤسسة من سد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق استقطاب و اختيار أحسن الأفراد الملائمين بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أما سياسة تحفيز الموارد البشرية فتهدف إلى جعل كل عامل يبذل جهداً مستمراً بالكمية و الكيفية التي تمكنه من أداء مهامه على أحسن ما يرام و في أحسن الظروف، و برضا كبير، بالقدر الذي يمكن من تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و ذلك عن طريق تقييم أداء القوى العاملة بتنظيم أنظمة تحفيز مرنة وفقاً لنتائج تقييم الأداء و الوظائف بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة، كما تسعى المؤسسات إلى ضمان المحافظة على مواردها البشرية و الإبقاء عليها و ضمان حقوقها، و ذلك عن طريق السهر على أمن و سلامة العاملين لديها ، و يبقى في الأخير على إدارة الموارد البشرية التقييم و المراجعة المستمرة لسياستها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، قصد الوقوف على الانحرافات المسجلة في الوقت المناسب و معالجتها بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية و المؤسسة على حد سواء.

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

تمهيد: لقد ساهمت التحديات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في إعادة هيكلة هذه الموارد، وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية مميزة اتسمت بالمعرفة و الخبرة و المهارات التقنية و الفكرية العالمية، و بذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى المرتكزات التنظيمية الرئيسية لتحقيق التميز و القيادة، إلا أن هذا يتطلب فهم و استيعاب تحديات الحاصلة في المجال الاقتصادي و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية و تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات الحديثة.

المطلب الأول: التحديات الكبرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

أدت الثورة التقنية و المعلوماتية إلى جعل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مباشرة مع قوى و تحديات العولمة الاقتصادية، حيث أصبح المورد البشري بالغ الندرة، تسعى المؤسسات لتطويره و المحافظة عليه، كون أن نجاحها في الأجل الطويل يتوقف على مدى قدرتها على الحصول على الأفراد المناسبين الذين يحققون لها أفضل تنافسية، و تتمحور التحديات المعرفية و التقنية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي :

أولا الثورة العلمية و التقنية:

تهيمن التقنيات الحديثة و منتجاتها على مختلف أوجه الحياة في المجتمعات المعاصرة، إذ يعيش الإنسان اليوم في بيئة أساسها التقنية، التي أدى استخدامها إلى تغييرات جذرية في طريقة حياته و نظرته العامة لكل من حوله و تتقدم التقنية الحديثة اليوم بشكل سريع طارحة للبشرية أنماطا كثيرة، تمثل تحديا حقيقيا للإنسان المعاصر في مجالات متعددة كالذكاء الصناعي، و الاتصالات و نحوها ويمكن أن نقول بكل ثقة أنها ساعدت على تغيير و تبديل القيم الاجتماعية للإنسان بشكل كبير.

أهمية الثورة التقنية الحالية تتمثل في كونها تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، و الاستخدام الأمثل للمعلومات المتوفرة بوتيرة سريعة، فهي لا تعتمد على الموارد الأولية أو الطاقة أو غيرها من عوامل الإنتاج، بل أن عمادها و محركها الأساسي هو العقل البشري الذي أصبح في خضم التحولات و التغييرات العالمية، التي تفرض عليه أن يعزل أنماط أداء اعتادها و ارتاح إليها في السابق، و أن يتبنى أنماطا جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل و التطور السريع، فنحن نعيش اليوم في خضم العصر الإلكتروني⁹⁶ فتعتبر التطورات التقنية و العلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، و يقع على القمة منها تقنيات المعلومات، و الاتصالات التي وفرت فرصا غير مسبوقة للإنسان و الجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من

⁹⁶ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص12.

الانجاز المعلوماتية و الرفاهية الصادية و التطور الفكري و الثقافي، و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة لكثير من الرصيد القيمة للإنسان و هددت توازنه و استقراره النفسي و الفكري".⁹⁷

إن التطورات التقنية و العلمية لها تأثيرات مهمة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من حيث الكم و الكيف، نستعرضها على النحو الآتي:

1-الأثر الكمي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية:

إن التطور السريع في الأنظمة الصناعية و الإدارية و الخدمية و انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأنظمة، و التوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى ظهور كمية على الموارد البشرية:

- زيادة عدد العمالة غير المباشرة و أخصائي البحوث و التطوير و القائمين على الصيانة.

- ظهور الحاجة إلى التغيير الأداء بالوظائف الجديدة.

- ظهور الحاجة إلى تمكين العاملين في أداء الوظائف دون الرجوع إلى الإدارة

- تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من التلال في بناء هياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات النتاج و الخدمات، حيث تعتمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بيها، و هذا ما يعرف بالبطالة التقنية.

2-الأثر النوعي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية:

لقد انعكس التطور السريع لتقنية المعلومات نوعيا على الموارد البشرية كما يلي :

-ارتفاع معدلات الأجور ورواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة و تقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة و انخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية، و إعادة توزيع الرواتب.

-انخفاض وقت العمل للفرد و زيادة أوقات الفراغ.

-تحسين مستوى اتصالات التنظيمية على مختلف المستويات و الاتجاهات.

⁹⁷ - نفس المرجع السابق ص 11.

-حدوث تغيرات جوهرية في أنماط الإعداد و التدريب و التنمية للعاملين و عمليات قياس و تقييم الأداء و أنماط و أسس تحديد الرواتب و المكافآت.

إن من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العولمية هو ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، التي تتجلى في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية، و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل و التوجيه و المساندة من القادة و المشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل.

و نستخلص مما سبق أن العوامل التقنية تشكل بيئة شديدة التنافسية، و يمكن أن تتغير هذه العوامل بسرعة و بطريقة غير متوقعة، و بالتالي فإن المؤسسات بحاجة إلى الاستجابة و بشكل متكرر و سريع للمشاكل و الفرص.

ثانيا: إدارة التغيير و مقاومته

يعد التغيير المتسارع في جميع مجالات الحياة السمة المميزة لعصرنا الحالي، حيث أصبحت حالة عدم التأكد و الاستقرار هو الاستثناء.

و لقد أورد العلماء كثيرا من التعريفات لتغيير التنظيمي، فيما يلي موجز لأهمها:

يعرف التغيير على أنه "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".⁹⁸

و يعرف العالم ريتشارد روبر التغيير على أنه ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع.⁹⁹

و يرى عبد الرحمان توفيق أن التغيير يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية، و بالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي فيها نكتشف الأمور بصورة مستمرة.

تمثل إدارة التغيير أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية، حيث تلعب الموارد البشرية الدور الأساس في ذلك، و بما أن المؤسسات أصبحت تعمل في مناخ يتميز

⁹⁸ دلهوم حكيمة، "إستراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 3 في 2 جوان 2011، ص 93. ⁹⁹ نفس المرجع السابق ص 93.

بالتغيير المستمر، سواء كانت عوامل نابعة من داخل المؤسسات أو آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية عليها واجب التعامل معها و أخذها بعين الاعتبار.

كما تعد مقاومة التغيير أيضا أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، و هي غالبا ما تتبع من الأفراد العاملين بها بالدرجة الأولى خوفا على مناصبهم وامتيازاتهم، أو قد تأتي من خارج المؤسسة قبل المستفيدين من خدماتها، و الناظر في سلوكيات الأفراد تجاه عملية مقاومة التغيير يجد أنها تنحصر في سلوكيين أساسيين هما: ¹⁰⁰

* السلوك الدفاعي العنفي: و الذي يتمثل في لاضطرابات أو تباطؤ النتاج أو زيادة الأخطاء أو اللجوء إلى النقابات أو الرفض أو المعارضة الشديدة كما ينتهي بالاستقالة و ترك العمل.

* السلوك الدفاعي الضمني أو المستمر: و ذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة و فقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز أهمية ظاهرة التأخير و التأجيل و الانسحاب.

نستخلص مما تقدم أن التغييرات المتسارعة تشكل على المؤسسات عامة و على إدارة الموارد البشرية بشكل خالص، و هي تحمل في طياتها ثقافة حديثة و ممارسات و أفكارا و نظما جديدة، و قد توصلنا أيضا بان إدارة الموارد البشرية هي الإدارة ذات العلاقة بشكل خاص بإدارة التغيير بالمؤسسة، لأن التغيير لا يمكن أن يتم إلا من خلال الإدارة ، فعصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغييرات و تسارعها بحكم الثورة التقنية و المعلوماتية و الرقمية و انعكاساتها على الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية في مختلف المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تقدمها.

ثالثا : التنافس العالمي: ¹⁰¹

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة، و التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة و الخطط و البرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة اقتصادية، و حتى يمكن للإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى.

¹⁰⁰ Mendenhall and others ;seeing the elephant: human resource management challenges in globalization; organization dynamics,vol 32 ,n 03;2003,p,261.

¹⁰¹ - دلهوم حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

و يمكن أن نعرف الميزة التنافسية من خلال تعريف بورتر **M.PORTE** "أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه". و عليه فإنه يرى بأن الميزة التنافسية تمثل هدف الإستراتيجيات، فهي المتغير التابع في حين أن الأداء هو المتغير المستقل.¹⁰²

كما يرى علي السلمي "الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

نستخلص من التعارف أن الميزة التنافسية تتمثل في خلق المؤسسة لقيمة مضافة لدى الزبون بشكل مختلف عن المنافسين بما يحقق لها التفوق و السبق التنافسي.

فالميزة التنافسية التي تشكلها إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مثيلاتها من الميز التنافسية من النواحي المادية، حيث أن خلق ردود فعل منافسة من المتنافسين في مجال الموارد البشرية يحتاج إلى وقت طويل و جهد كبير، فالمنافسة على المستقبل سوف يحل فيها الذكاء القيادي و إدارة المخاطر محل الإدارة التقليدية، و السيطرة الفكرية محل سيطرة رأس المال و الموارد الطبيعية، و بالتالي فإن رأس المال البشري هو مفتاح التنافسية على المستقبل، و عليه فإن المنافسة على العاملين ذوي المعارف و المهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية، بل ستكون عملية انتشار في مجال استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة على نطاق عالمي، و في ظل نشوء مثل هذه البيئة التنافسية على العمالة المعرفية أصبح المورد البشري مصدرا للإبداع و الابتكار و خلق القيم في المؤسسات نظرا لامتلاكه قدرات عقلية و معرفية تعتبر رأسمال حقيقي للمؤسسات، إذ لا بد من استثماره و توظيفه بشكل إيجابي. وهنا يمكن التحدي التنافسي في مجال الموارد البشرية باعتبارها مصدرا للإبداع و التميز، خصوصا و أن التطورات التقنية في مجالي المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة و القوى المحركة لها تستدعي توفر عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية و المهارات التطبيقية و الاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات و التقنيات.

¹⁰² نفس المرجع السابق ص 95.

سوف نتطرق إلى التحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق

بالقوانين و التشريعات المرادفة للعولمة، و ذلك على النحو التالي :

إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية: تؤدي العديد من المنظمات الاقتصادية عملها في بيئة دائمة التغير والديناميكية مواجهة بذلك تغيرات جوهرية وسريعة، وكنتيجة لذلك فإن عملية التحسين المستمر أصبحت غير كافية لمواجهة هذه التغيرات، وأصبحت هناك حاجة حقيقية لإجراء عملية إعادة هندسة للمنظمات الاقتصادية بهدف تمكينها من تحقيق وإدارة وتنسيق ومتابعة حاجة حقيقية لإجراء و متابعة السياسات التنموية الرئيسية وتمكينها من مباشرة مهامها وأدوارها في أحسن الأحوال . يقصد بإعادة "الهيكلية Restructuration مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض قوة العمل و إدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف¹⁰³". يطلق على إعادة الهيكلة عدة تسميات منها مصطلح تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي ، وذلك بغرض تحسين كل من الكفاءة والفعالية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين، وذلك من خلال تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض المؤسسات الشديدة البيروقراطية، حيث تستطيع إعادة الهيكلة أن تنقذهم من المنافسة العالمية والانهيـار . لقد انعكست التغيرات المستمرة التي يشهدها عالم اليوم على المناخ المحيط بالإدارة وعلى هيكلية منظمات الإدارة الحكومية، فقد أصاب التغير المنظمات من حيث الشكل فأصبحت تميل إلى تصغير حجمها، ومن حيث عدد العاملين أصبحت تحتوي على عمالة أقل بحكم استخدامها للتقنيات الحديثة، هذا ما يعرف بإعادة هيكلة العمالة .

-تغيير العمليات التي يقوم بها الأفراد من خلال حذف بعض الأنشطة أو إعادة تصميمها مما يترتب عليه توزيع الأدوار وأداء العمليات بعدد أقل من العاملين.

إن البدائل المستخدمة في إعادة هيكلة العمالة تختلف باختلاف إستراتيجية إعادة الهيكلة المستخدمة، وذلك لتعدد الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها، من أهمها ما يلي :

إستراتيجيات تخفيض قوة العمل، ومنها : حوافز التقاعد المبكر، التسريح الاختياري، المشاركة في الوظيفة، إعادة التدريب.

¹⁰³-عابدة خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة"، ط2، الاندماج، مشاركة المخاطر، "القاهرة، 1999، ص169.

- إستراتيجية إعادة تصميم الأعمال.

- إستراتيجية تحليل النظم، تتغير إستراتيجية المنظمة من التغيير الجزئي إلى التغيير الكلي بمشاركة أعضاء البيئة الخارجية.

- إستراتيجية تنمية ثقافة الجودة وتشمل إستراتيجية الجودة الشاملة وتنمية ثقافة الجودة.

- التخفيض بواسطة التقاعد بدلا من الاستغناء.

- سياسة الاستغناء المؤقت مع رفع الأجور أو خفضها.

- تخفيض عدد العمال الجدد.

- التخلص من العمالة المؤقتة.

- التخلص من العاملين منخفضي الأداء.

وفي هذا السياق يرى هيز وبلاكينز أن جهود إعادة الهيكلة الحالية لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي تعد تحديا مستمرا لنظام ومهنيي الخدمة العامة، في الوقت الذي لا يمكن بدون مشاركة فاعلة من مهنيي الموارد البشرية ومسؤولي الإدارة العامة أن يكتب النجاح لعمليات الإصلاح و إعادة الهيكلة.

تختلف التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص عند إجراء عملية الهيكلة، فمنها ما يتعلق بالمهارات و منها ما يتعلق بالتقنيات المستخدمة، إضافة إلى الجانب المادي ، فاتحاديات ذات العلاقة بمهارات مهنيي الموارد البشرية تتمثل في مهارات القدرة على التحليل و اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، و مهارات تملك المقومات القيادية و الإدارية القادرة على استشراف و التنبؤ بالتغيرات و مهارات التعامل مع الآخرين.

5-تقادم التشريعات و القوانين:104

تمثل التشريعات والقوانين الإطار الذي يحدد مجال عمل المؤسسة ويتحكم في نوعية نشاطاتها الخارجية، ويتكون هذا الإطار من مجموعة القوانين الإدارية التي يضعها المشرع من اجل تنظيم عمل المؤسسة ،و هذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، و بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

6- تقلبات سوق العمل :

¹⁰⁴مراد رايس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لصوناطرك بالأغواط ،رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص119، 117.

أولا التنوع في مزيج القوى العاملة فلقد توصلت العديد من الدراسات حول قوة العمل إلى تحديد اتجاهات متعددة ذات تأثير مباشر على ثقافة العمل الجديدة، كتنوع في مزيج القوى العاملة تعدد هويات العاملين بالمنظمة كالعرق، الجنس، العقيدة، القدرات الجسدية، العمر و الحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي المستوى التعليمي و الخلفيات الثقافية، كما تشمل أيضا أنماط السلوك المختلفة كنمط الاتصال و العمل".

ثانيا: عدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف و المهن: تأتي الصلة بين التعليم و سوق العمل بشكل ديناميكي، لأن التوازن المستقبلي لا بد أن يكون متحركا التغير عنصر الطلب على الأقل، فقد دلت معظم الدراسات على عدم مواكبة مخرجات التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص¹⁰⁵.

7- إدارة الموارد البشرية و معايير الإيزو: (ISO).

حتى لسنة 1994 لم تعطي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في معايير الإيزو (ISO 9000)، و ذلك لعدم الوعي بدور الموارد البشرية في تحسين الأداء و الرفع من جودة المنتجات في تلك الآونة على عكس معايير 2000، و التي تم وضعها في فترة تميزت بالاعتراف بالدور الرئيسي للموارد البشرية في السير الجيد للمؤسسة و في جودة منتجاتها و خدماتها بحيث احتوت هذه المعايير على فصل كامل مخصص للموارد البشرية تحت اسم " الكفاءات ، التكوين ، التأهيل التحسين".

إن تطبيق هذه المعايير يجعل من إدارة الموارد البشرية، عنصرا هاما في تحقيق الجودة بحيث يجب على المؤسسة أن تلتزم بما يلي:¹⁰⁶

- في مجال تسيير الموارد البشرية فإن هذه المعايير تفرض على التنظيم أن يحدد و يوفر الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، كما يجب عليه تحسين أدائه باستمرار بغرض زيادة رضي الزبائن من خلال طلبيه طلباتهم.

- في ما يخص الموارد البشرية فإنه يجب على الأفراد الذين يمارسون أنشطة ذات صلة بجودة المنتج أن يكونوا أكفاء و محترفين، يمتلكون معارف و خبرة كبيرة و هو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي :

* التركيز على التكوين و التدريب المستمر.

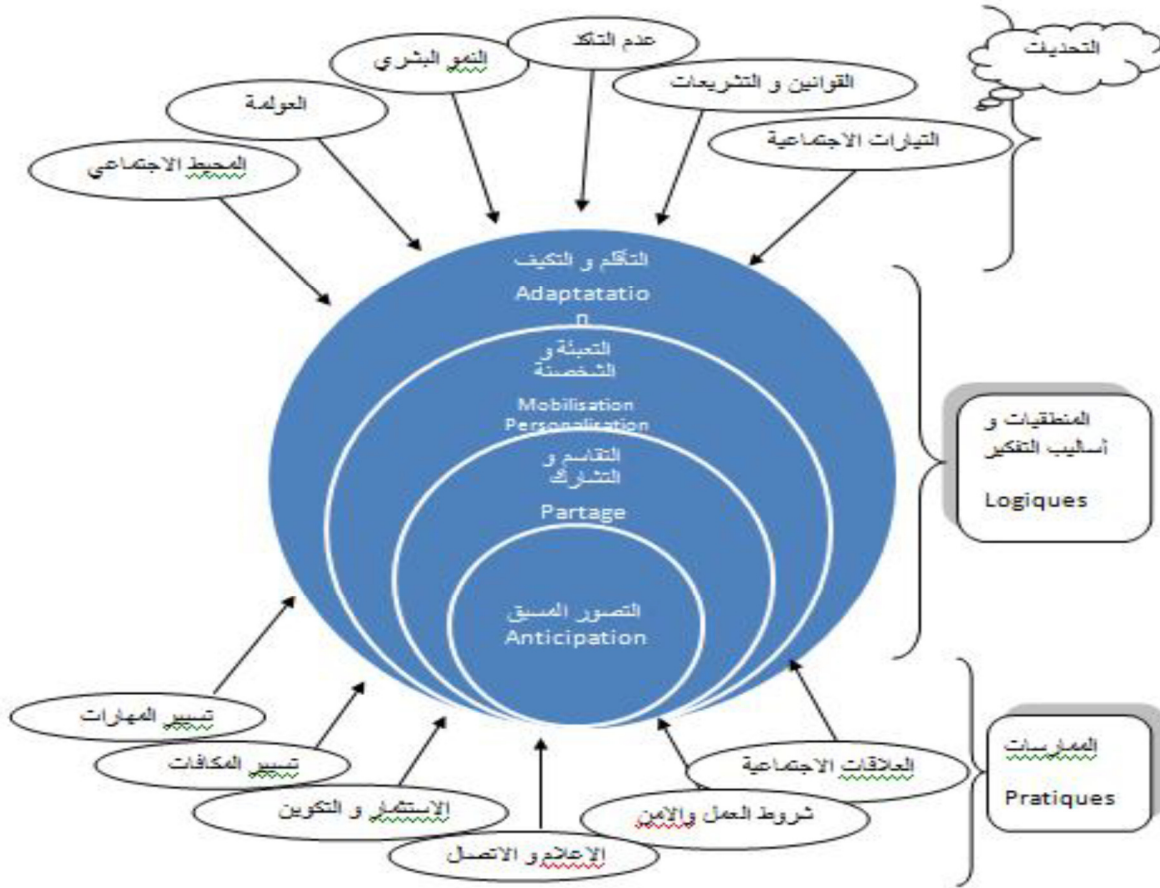
* التأكد من وعي جميع الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون به و دوره في تحقيق أهداف الجودة.

¹⁰⁵ دلهمم حكيمة، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

¹⁰⁶ jacqueline barraud ; francoise kittel ; martine moule ; « la fonction ressources humaines » ; 2^{ème} édition dunod ; 2004 ; p 25.

* إن تنفيذ معايير الإيزو الجديدة على إدارة الموارد البشرية يدفعها لتطبيق ما يسمى بالتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و الذي أصبح من أهم اهتمامات إدارة الموارد البشرية التي تخص قدرتها على توفير الموارد البشرية اللازمة بالكمية و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب، و من أجل تحقيق ذلك تسعى المؤسسات جاهدة إلى التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، في المدى البعيد، بحيث لم يعد يكفي الآن أن تقوم المؤسسة بوضع مخططات التكوين و الاختبارات السنوية.¹⁰⁷

الشكل رقم12: المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية.



المصدر تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ص 20.

يتبين من خلال هذا الشكل العلاقة القائمة بين التحديات و أساليب التفكير والممارسات الجديدة في ظل هذه المقاربة ، فالمؤسسة تواجه تحديات أساسية جديدة، ولكي تتأقلم وتتكيف معها، عليها أن تعتمد على منطقيات وأساليب تفكير وممارسات جديدة لتسيير مواردها البشرية، وخاصة تلك المرتبطة بالتسيير الإستراتيجي لها ،".

فاتجهت التكنولوجيا المطورة إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارة ، و في المقابل زيادة عدد وهو تحول بالانتقال من الأعمال الملموسة -المادية - إلى أعمال معرفية - غير ملموسة".

¹⁰⁷ين حمودة يوسف، نفس المرجع السابق ، ص 38.

المطلب الثاني: تأهيل الموارد البشرية في مواجهة التحديات الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية.

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة، ومعقدة فالتكنولوجيات الجديدة و ما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج و تسويق سلع و خدمات و ابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات و قدرات الموارد البشرية العاملة، و فرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيل و تدريب تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة و اكتساب الأفراد مهارات جديدة، تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا و المعرفة.

-اقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد، كتطوير الأداء، تحسين التنافسية، مواكبة التغيرات الحاصلة وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي، من خلال مخططات التأهيل في المجال الاقتصادي ، سواء تعلق الأمر بمجموعة من متطلبات التأهيل الخارجية أو الداخلية ،وهنا ما يقابل لفظة التأهيل في المجال الاقتصادي، la mise-en œuvre ، "كما أن الباحثين من استخدم مصطلح التأهيل في مجال إدارة الموارد البشرية وعادة ما اقترن بمصطلحات أخرى كتتمة وتطوير الموارد البشرية من خلال تطوير ممارساتها ،وفي مواضع أخرى اقترن التأهيل بتدريب الأفراد وتحسين معارفهم، واستخدمت مصطلحات ذات الصلة به لها، ، Qualification , Habilitation , Développement : من أجل التكيف و الاستجابة لمختلف التحولات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات خاصة في ظل التنافسية،¹⁰⁸ و ما أفرزته العولمة و التطورات التكنولوجية من تغيرات سريعة زادت أكثر حدة المنافسة، عمل المسيرين على تأهيل المؤسسات بهدف مباشرة التطورات الحاصلة في إطار عملية التأهيل الاقتصادية، و قد عرف التأهيل " بأنه تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة، و الكفاءة الداخلية باستخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية" أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) "بأنه عملية تحسين أداء المؤسسة و تنافسيتها، مما يسمح لها بمواجهة تحديات التنافسية المفروضة لضمان بقاءها و النمو"¹⁰⁹ من خلال هذه التعاريف ، تبين لنا أن تأهيل الموارد البشرية يرمي إلى تطوير و تحسين أداء المؤسسة، و العمل على اكتساب مزايا تنافسية تحقيق التفوق و التميز في الأداء ، و يترجم التأهيل خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ضرورة التكامل بين مختلف الأعمال و الأنشطة المادية، و كذا غير المادية لتحسين تنافسية المؤسسة و من أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تأهيل العنصر البشري:

¹⁰⁸ - Le petit Larousse Illustré. Editions. La rousse. Paris 2008. P840.

¹⁰⁹ عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الدراسية 2014، 2015 ص 32. ¹⁰⁹

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات، فالإحصائيات التي أوردتها مجلة **Business Week** في عددها الصادر في 20 جويلية سنة 1993 بينت أن 84 من الأمريكيين العاملين أصبح يعمل في وظائف ذات الطابع الخدماتي.

- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.¹¹⁰

- تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

- تهيئة الأفراد لتنبأ و وظائف مستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية التي تؤثر على إنتاجهم و أدائهم.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة و ذات المواصفات و الأحجام و المزايا و النوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم و تجهيزات و تركيبات و تشغيلات متنوعة.

لذلك فإن التأهيل التنافسي الاقتصادي، يتطلب تحديد القطاعات و المؤسسات التي يجب تأهيلها، على اعتبارات عملية التأهيل عملية متكاملة تخص جميع المجالات المترابطة فيما بينها، أي الموارد البشرية، الهياكل الاقتصادية، القاعدة الإدارية، القوانين، التشريعات المحفزة للاستثمار.

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف السابقة، نجد أن التأهيل في المجال الاقتصادي يشمل بصفة عامة مختلف جوانب تطوير أداء المؤسسة، وتحسين تنافسياتها وهنا يمكن إبراز التأهيل من خلال توجيه المؤسسة في بعدين :

- أن تصبح المؤسسة أكثر تنافسية على المستوى السعر، الجودة، الإبداع.

- أن تصبح قادرة على المتابعة على التحكم في التطور التكنولوجي و الأسواق من أجل البقاء في إطار شدة المنافسة العالمية، و جميع العمليات التي أشرنا إليها سابقا تهدف أساسا في إحداث تغيرات في مجال تسيير الموارد البشرية تتماشى مع التحولات التي يعيشها المحيط الاقتصادي للمؤسسات، إذن التأهيل يتطلب مواكبة التحولات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت تتعلق بالمحيط الداخلي أو الخارجي ، و يمكن تصنيف مختلف المتغيرات التي تحكم محيط المؤسسة عموما إلى المتغيرات الاقتصادية، السياسية، و القانونية، التكنولوجية، الاجتماعية وسعيا إلى أقليميه

المؤسسة و التفاعل مع المتغيرات الجديدة لهذا المحيط الصعب و هناك من اقترح مجموعة من الإجراءات لاستجابة لهذه التحولات أهمها:

*تأهيل العنصر البشري باعتباره العنصر الأهم والركيزة الأساسية التي يجب الاستثمار فيها بكثافة.

¹¹⁰ - عادل بومجان، "مرجع سبق ذكره، ص 39.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التأهيل إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة.	التأهيل سياسة من سياسات المؤسسة
التدريب و التنمية عملية مستمرة	التدريب و التنمية عند الحاجة
التدريب و التنمية للحاضر و احتياجات المستقبل.	التدريب و التنمية لتغطية حاجات الحاضر
إستراتيجية التدريب و التنمية تعتمد على التنبؤ.	سياسة التدريب و التنمية لا تعتمد على التنبؤ
التأهيل و التنمية يركزان على كل من يعمل في المؤسسة	التركيز على تدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة
التأهيل و التنمية مسؤولية الجميع	مسؤولية التأهيل و التنمية محدودة
التدريب و التنمية استثمار بشري	التدريب و التنمية تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب و التنمية	التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته
تقنيات تدريب و تعلم عالية المستوى	أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي و كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة.	التركيز على الجانب النظري و التدريبي

المصدر عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص448.

من خلال هذا الجدول نلمس الأهمية الكبرى المعطاة لتأهيل الموارد البشرية في العصر الحالي .

المطلب الثالث: التمكين الإداري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

يعد التمكين الإداري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من المفاهيم الإدارية الحديثة بالنسبة للأدبيات التيسيرية، و التي تزامنت و تمخضت بتطور الفكر التيسيري، خاصة منذ الثمانيات من القرن الحالي، حسب (kanter) ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة السبعينات، تتغير نظرة المنظمات إلى الأفراد نظرة تقليدية باعتبار أن الاستثمار في الأفراد يعد بمثابة تكاليف تتحملها المنظمات، باعتبار الأفراد كمورد أساسي من موارد المؤسسة و التي تسعى إلى تطويرها و الاستثمار فيها ، و يمكن أن ننظر إلى التمكين الإداري كفلسفة تيسيرية تحتاج إلى تضافر جميع المستويات التنظيمية.

-التمكين لفظاً يقابله باللغة الإنكليزي «EMPOWERMENT» و الذي يعني منح الاستقلالية و الصلاحيات للفرد و امتلاكه القدرة على التصرف.¹¹¹

- و لقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خاصة في مجال التحول من المنظمة إلى يعتمد على التمكين، و ما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة العمل، كتحول دور المسيرين من الدور الرقابي الى الدور المسهل، و خلق رؤية مشركة، و وضع القرارات التعاونية، و فرق العمل، و الهيكل المسطح بدلاً من الهياكل الهرمية.

لقد تعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين في هذا المجال و مدى تركيزها على جوانب و أبعاد معينة للتمكين، فعرفه Anderson geroy أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم لاستقلالية في اتخاذ القرارات، و كذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة".¹¹²

و بذلك يكون الهيكل الإداري الأساسي السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة، و تحمل المسؤوليات الوظيفية، و الابتعاد عن الموصفات الوظيفية التي تميز التنظيم البيروقراطي، الهرمي، فتحقيق التميز في الأداء يفرض على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي و روتيني في الأداء و السلوك لدى معظم المنظمات و تبنيها لنظم حيوية و مرنة.

كما عرفها Jones garth بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة و أن يكونوا مسؤولين عن نتائجها"، و يتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد و الرغبة في انجاز مهامهم، وفي نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من اتمام هذه المهام على المستوى الجزئي. و من بين أهم التعريفات ما جاء به BOWEN and LAWLER "اطلاق حرية الموظف و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد فالتمكين حالة داخلية ذهنية تحتاج

¹¹¹ - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment>. Date de visite: 15/09/2011.

¹¹² - علي الضلاعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة: دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد. 37 العدد 01، الجامعة الأردنية. الأردن، 2010، ص 64، 92.

إلى تبني لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

و هناك من الباحثين من ركز على المستويات الإدارية الدنيا فعرف التمكين " بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، لكن على الرغم من التركيز على المستويات الدنيا فان فلسفة التمكين تخص و تمس جميع المستويات التنظيمية.

فالتمكن يحزر الفرد من البيروقراطية ليعطيه الحرية في التصرف أو تحمل المسؤولية و يتفق العديد و يمنح العاملين السلطة و المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم و المشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن أهم الدعائم التي يركز عليها التمكين " تفويض السلطة، و الصلاحيات ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و تجديد الأهداف، منح الاستقلالية و حرية التصرف في إطار المهام المسندة للأفراد مع تحمل المسؤولية، تشجيع الرقابة الذاتية و العمل الجماعي من خلال الاعتماد على فرق العمل، التدريب، الاتصالات الفعالة، الثقة، الاتصال، القيادة.

و من هذا المنطلق فان تمكين العاملين يعني منح الفرد الفرصة لتحقيق الحرية في مجال عمله، و زيادة صلاحياته و النظر إليه كثقافة يجب غرسها و تبنيها في المنظمة.

أبعاد و دعائم التمكين الإداري : تعددت أبعاد التمكين الإداري و هناك من سماها بعناصر أو مرتكزات أو دعائم التمكين و من بين أهم الأبعاد المشتركة نجد :¹¹³

1-تفويض السلطة: يعني التخلي عن جزء من الصلاحيات والمهام إلى المرؤوسين و العمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس و يرى **LAWLER** أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن يتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستوى إداري في المنظمة كي يتاح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات للمنظمة، كي يتاح للعاملين حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة و تحقيق المشاركة الفعلية.

2-الاتصال الفعال: يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، حيث يتكفل بنقل و تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرين من فهم السلوك الإنساني و من ثمة إمكانية توجيهه، كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار،¹¹⁴ و الاتصال الفعال اتجاهين الذي يسمح للعاملين و المرؤوسين إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الوصول إلى حلول مشتركة ،فتدقق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المعلومات المرتدة و يدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد و العمل مع بعضهم البعض بفاعلية.

3- التحفيز: إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات و قدرات من خلال التحفيز و إثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى

¹¹³عادل بومجان، مرجع سبق ذكره ص 129.

مع انتصاراتهم و تعزيز العلاقة بين التنظيم و العاملين و هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية و،فردية،أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية و هي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو العمل و تعزيز ولادة شعوره بالرضا الوظيفي،خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة،لذلك تعددت النظريات التحفيزية التي درست هذا الموضوع،و اتفقت في مضمونها في كيفية زيادة دافعية الفرد العمل و الرفع من معنوياته.¹¹⁵

4-التدريب: ان المستويات العليا من التدريب و التعليم و التأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في الضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية و هذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات و المعارف و تحسينها و تحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط بكفاءة سبل التعلم من خلال التدريب و التعلم الجماعي.¹¹⁶

5- المشاركة في اتخاذ القرار: يعد التمكين من الممارسات الحديثة التي تعين العاملين في عملية صنع القرار،ففي هذا الإطار يعرف التمكين على أنه تصرف جميع الأفراد فرصة لصنع القرار من خلال توسيع مدى الحرية في اتخاذ القرار فمشاركتهم تزيد من تحملهم المسؤولية أكثر و كذا ترفع من معنوياتهم و دافعتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

6- الثقة: تعد الثقة عاملا أساسيا و جوهريا في التمكين الإداري فبناء الثقة في المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على مدى تمكين أفرادها لأنها تولد السلوك التعاوني بينهم كما أنها تخلق شبكة العلاقات الإيجابية بين أفرادها و تقلل الصراع السلبي بينهم إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية مع الأزمات التي تواجه المنظمة،كما تعد الثقة أهم العوامل التي تعزز تماسك البناء الداخلي للمنظمة و ترابط العلاقات بينهم .

المبحث الثاني: مقاربات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

المطلب الأول: مقارنة إدارة المعرفة

أولا تعريف إدارة المعرفة

يعيش العالم الآن مرحلة شاع استخدام تعبير المعلومات لوصف هذه الحالة التي تتميز بيها،حيث أن المعلومات تسيطر على مختلف مجالات الحياة،و لقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات و ما صاحبها من طفرات تقنية هائلة مماثلة في مجالات الالكترونيات و الاتصالات و البيولوجيا الحيوية،وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد،إلى الاهتمام المكثف بالإنسان و التنمية البشرية، و الاهتمام بالعلم و البحث

¹¹⁵ - B.Turgeon.La pratique du management .ed:magrew huil; P 14.

¹¹⁶ نفس المرجع ص 131.

العلمي المكثف ركيزة أساسية و أصبح العقل الإنساني مركز للإبداع العلمي و التقني الذي أدى إلى ظهور عصر سمي بعصر المعرفة أو الإدارة بالمعرفة.

1- مفهوم المعرفة:

قبل التطرق لتقديم مفهوم شامل للمعرفة سنتطرق لتقديم تعريف لكل من البيانات و المعلومات لكون هذه المفاهيم تشترك مع المعرفة بادرأتها و مكوناتها.

البيانات (data) : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث و بالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث، ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل، ولا تبين لنا ما يجب فعله فهي ملاحظات بسيطة أو رموز غير مفسرة لا تجيب عن تساؤلات متعلقة بمشكل معين، كما ينظر إلى البيانات أو المعطيات على أنها "حدث منفصل" خام نستنتج عن ملاحظة أو من خلال المكتسبات (الخبرة)، أو من خلال قياس يكون باستخدام أداة طبيعية أو اصطناعية، كما يمكن أن تكون كمية أو نوعية.

أما المعلومة: فهي عملية جمع معطيات منظمة يهدف إيصال رسالة يمكن أن تكون على شكل مرئي ، منظور صورة، كتابي أو شفهي، فإذن المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة، تشخص موقفا محددا أو ظرفا ، فيعرفها wiig بأنها حقائق و بيانات منظمة تصف موقفا ما أو مشكلة معينة، ولكي تصبح البيانات معلومات، يجب أن تقدم هذه البيانات مع تنظيم لها يمكن تمييزه، أو إدراكه بحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو ظروف أخرى".¹¹⁷

أما المعرفة knowledge: هي عبارة عن ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال النتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.

فالمعرفة تتمثل في استخدام البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات ثم معالجة هذه المعلومات للحصول على المعرفة التي تكون قيمتها العلمية أكبر من سابقتها و تتضمن المعرفة عوامل بشرية و غير بشرية و مفاهيم و أحكام و توقعات.

- ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص تعريفا اجراءيا شاملا للمعرفة بكونها:
- " المعرفة هي تركيب من البيانات و المعلومات التي يتم جمعها
- وتنظيمها و معالجتها، للحصول على المعرفة و اكتسابها و استغلالها لاتخاذ القرار المناسب في المنظمات و الوصول إلى حل للمشكلات التي قد تواجهها".

1-هيثم علي حجازي، "إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات"، الأردنية ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان ، العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 54

أ-المعرفة الظاهرة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة و أشكال التعبير الرياضية كالمعادلات و الأدلة و الكتابات المختلفة و هذا النوع أو الكم المعلوم القابل لاستخدام في أي مجال من المجالات.

ب-المعرفة الضمنية: (الذاتية أو الكامنة في الإنسان).

وهي المعتقدات والاتجاهات و المدركات و القيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان و التي تتمثل في جميع مفاهيمه و تجاربه و خبراته المخزنة داخله و التي لا يعبر عنها صراحة و لا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.

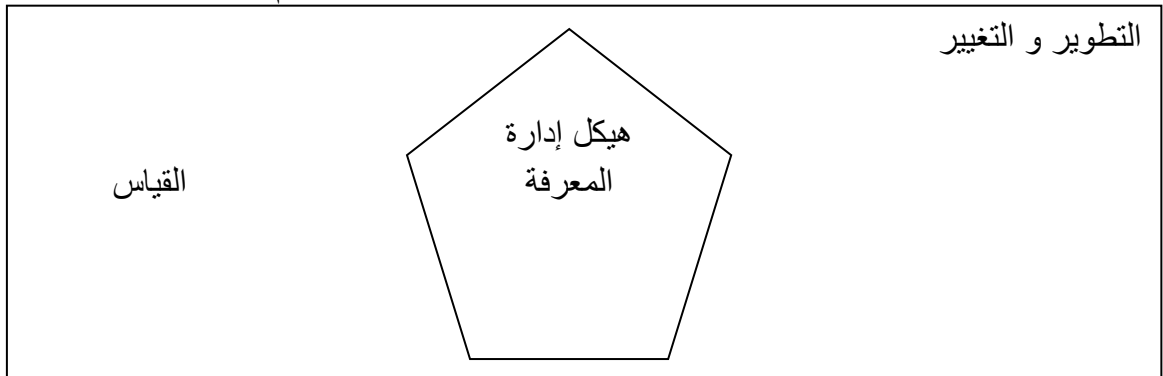
3-نشأة و مفهوم إدارة المعرفة:

إن الجذور التاريخية كانت منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور و هنري فايول اللذان نادوا إلى لزوم تحقيق الكفاءة و الفعالية الإنتاجية و البحث العلمي و التخصص و التقسيم للعمل و غيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة".
و هناك تعارف عديدة لإدارة المعرفة وضعت لتخدم أغراض الباحثين و ذلك لإشباع ميدانها و تنوع مجالاتها نذكر منها ما يأتي:

-تعرف إدارة المعرفة بأنها "الاستراتيجيات و السياسات التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية و تحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المؤسسة، أو هي مجموعة من الإجراءات الفنية و التقنية و الهندسة التي تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و توزيع المواد المعرفية على مستوى المؤسسة و أنشطتها الرئيسية، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية، و التعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع و اتخاذ القرار".

إذن إدارة المعرفة : تتمثل في عملية إيجاد و توزيع المعرفة على مستوى المنظمات و ذلك لتحسين كفاءة و فعالية أفرادها لاتخاذ القرارات المناسبة".

الشكل رقم 13



أبعاد إدارة المعرفة المصدر (عليان مصطفى أسس الإدارة المعاصرة، 2012، ص 193)

118سمية بوبكر، "أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2017-2018 ص 07.

4- أهمية إدارة المعرفة و أهدافها:

-تم اعتبار المعرفة من العوامل الأربعة من الإنتاج إلى جانب الأرض، و رأس المال و العمل واعتبرت كـرأسمال فكري يتكون من 3 مكونات رئيسية و هي : رأس مال بشري متمثل في المعرفة و المؤهلات ، الخبرات، القدرة.

رأس مال تنظيمي: يمكن أن يظهر و يوزع في شكل قاعدة بيانات لأفضل الممارسات و الجوانب التنظيمية.

رأس مال اجتماعي: في إطار لتأهيل الأفراد و الجماعات للتعاون و التعلم فيما بينهم.

و تكمن أهمية المعرفة للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة من خلال تحديدها للأصول غير الملموسة، و أنها تبين نماذج تراكم التعلم في المنظمة و تؤدي إلى زيادة الإبداع و زيادة الدوافع.

-تكمن أهميتها في قدرتها على تخفيض التكاليف ورفع ومجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات و الأرباح الجديدة.¹¹⁹

كما أنها توفر مؤشر مهما لإسهام في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها، و تزيد من عوائد الشركة و رضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي قياسها، و تظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما و حيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

ومن حيث أهدافها:

تهدف إدارة المعرفة إلى :

المساعدة في تحقيق الكفاءة لعملية الإنتاج PRODUCTIVITY OPERQTION حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فعالية و تشكل لدى العالمين رؤية مستقبلية من منظور محور العملاء بهدف كسب العملاء، و المحافظة عليهم، و القدرة على اشباع حاجاتهم و رغباتهم، وزيادة ولائهم.

متطلبات إدارة المعرفة: ¹²⁰

ولكي تنجح مبادرات إدارة بحاجة إلى توفر مجموعة من الشروط و الظروف معينة في المؤسسة، بحيث اعتبرت بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها منها:

1- تكنولوجيا المعلومات: تتمثل في جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة فهناك من يراها على أنها أهم لنجاح تطبيقها.

¹¹⁹ - Dominique FORAY. L économie de la connaissance. Edition la Découverte. Paris. 2000. P 03.

¹²⁰ عادل بوجان ، مرج سبق ذكره، ص 156.

الفصل الثالث : الإتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

- 2- **-الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن القيم و السلوك و الاتجاهات الأفراد و الجماعات العمل، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين و تطوير الأداء.
- 3- **الهيكل التنظيمي:** إذ لابد من هيكل تنظيمي مرن يستطيع أفراد الابداع و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة.

- 4- **القيادة:** هي القدرة على التأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

عمليات إدارة المعرفة:

عمليات إدارة المهام والإجراءات و الخطوات التي تقوم بها إدارة المعرفة حول المعرفة، ومع تنوع عمليات إدارة المعرفة، إلا أن أبرز هذه العمليات هي :

1- **عمليات توليد المعرفة :** جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للحصول على المعرفة و اقتنائها من مصادرها المتعددة.

2- **عملية تخزين المعرفة:** و هو نشاط يهدف إلى توثيق المعرفة و المحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب الذي يحيط بها و تقديم تسهيلات لقيام المنظمة .

3-عملية تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي عن طريق التدريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها، و هذه الخطوة أهم من عملية من عمليات إدارة المعرفة.

4-عملية تشخيص المعرفة:

يتمثل الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم، و كذلك تحديد مكان هذه المعرفة في قواعد، بيانات و المعلومات.

المطلب الثاني : مقارنة إدارة الجودة الشاملة

يعتبر من المفاهيم و المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين و تطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات و توقعات العملاء.

و قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- **الإدارة :** هي حسن استخدام الموارد البشرية و المادية و المعنوية لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة و فاعلية.

- **الجودة :** لقد تعددت مفاهيم العلماء للجودة و منها على سبيل المثال ما يلي:

"أن تتم العمليات الإدارية دون خطأ أو عيب أو نقص، أن تشبع حاجة المستفيدين ورضاهم على الخدمة".

الشاملة: تشمل كل العمليات و الأفراد و أجزاء و فروع التنظيم.¹²¹

¹²¹..محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات"، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2001، ص22.

اما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة نذكر منها معهد المقاييس البريطاني: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بأكفا الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر".

كما عرفها علي عقيلي أنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول على أعلى جودة في مخرجاتها(سلع و خدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه"¹²²

أساس إدارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات processes بحيث تحقق منتجاتها outputs رغبات العميل، معتمدة على يأتي من مدخلات inputs

أساس النجاح في جودة العمليات، إدراك مفهوم سلسلة الجودة Quality chain القائم على فكرة أي أن كل عملية لها مورد supplier يمدّها بالمدخلات و لها عميل customer يحصل على مخرجاتها، وأن كل طرف في العملية هو مورد لعملية ما و عميل لعملية أخرى.¹²³

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل، تتكامل عناصره الأساسية من إدارة، عليا، أفراد، عملاء، مسؤولية اجتماعية، تحسين مستمر مع بعضها البعض للوصول إلى التميز والتفوق الدائم، ويقوم مدخل إدارة الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر، والتميز لإنتاج مطور للسلع والخدمات، وهي تركز على ما يمكن تقديمه للعميل والعمل على إرضاء وإشباع حاجات وتوقعات العملاء، والحفاظ عليهم، تعرّف إدارة الجودة الشاملة " كمنهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون ¹²⁴ " حيث أن هذا المنهج اعتبر المبادئ الآتية:

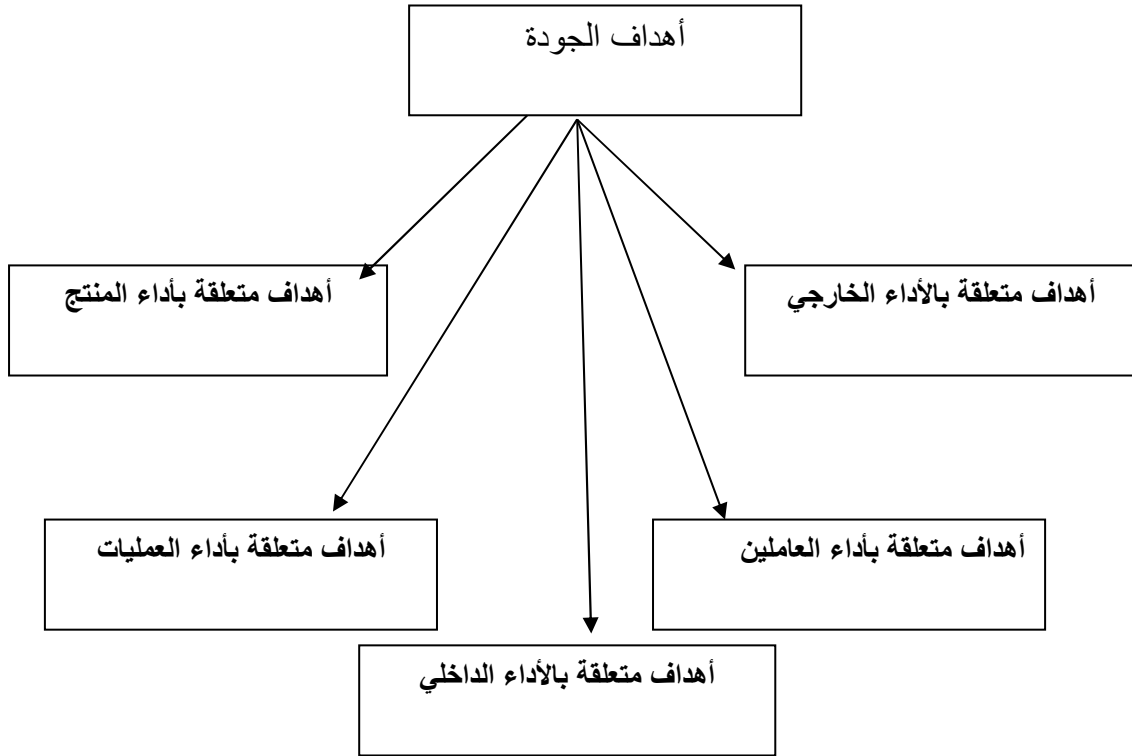
- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج (كافة العمليات .
- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة
- توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء ؛
- مشاركة الأطراف الخارجيين أيضا في الجودة الشاملة) أصحاب المصالح.

¹²²-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 22.

¹²³-علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 292.

¹²⁴-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

يتجلى التركيز على العملاء أكثر في بطاقة الأداء المتوازنة، من منظور محور العملاء بهدف كسب العملاء ، و المحافظة عليهم ، و القدرة على إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، و زيادة ولائهم.¹²⁵



قاسم نايف علوان المحيوي، "أدارة الجودة الخدمات ، مفاهيم و عمليات و تطبيقات"، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 39.

المطلب الثالث : تأثير إدارة المعرفة و الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

لقد أنتجت الثورة المعرفة آثارا هائلة في فكر و منطلق إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الاقتصادية فلقد تم اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد الذين يعملون أعمالا ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق و بحوث تطوير المنتجات و المخططين و العاملين في الموارد البشرية مثل خبراء العلاقات الإنسانية، و غيرهم ممن يباشرون ما سمي بالأنشطة المعرفة بشكل و بأخر أصبحوا يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة، فهؤلاء جميعا يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم، معتقدات، التي تعمل الإدارة جاهدة في المؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من الرصيد المعرفة و حسن تفهم الظروف المحيطة و الكشف عن سبل تطويرها و ابتكار الأفضل عن الأدوات و الآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء فرص التي تتفق مع مصالح الإدارة و تحقيق أهدافها ، و من ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب، و الاختيار [حيث

¹²⁵ - عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

أصبحت المؤسسة الاقتصادية تسعى أكثر نحوى استقطاب اليد العاملة المؤهلة و الكفئة التي تضمن بينها تنفيذ برامجها و مخططاتها و كذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة و المخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات و الندوات ورشات العمل، و ملاحقة المعارض و المناسبات الدولية و المحلية، التي تطرح فيها المبتكرات و تترام من خلالها معلومات جديدة، و إدراك حقيقة هامة وهي أن المعرفة في تطور و أن لكل عصر معارفه، و من ثم يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة، فتعيد تشكيلها و ترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، و بالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم و هي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة عن تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، فتصبح المؤسسة الاقتصادية شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه و يكتسب مفاهيم مدركات و خبرات و دوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه و تجديده و بذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المؤسسة، و كان للإدارة المعرفة تأثير في أساليب تنمية و تطوير الموارد البشرية من خلال التخطيط ، التدريب، و التنمية، على قدرات و مهارات الفرد،¹²⁶ و تكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة و ضمان عدم تجميده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطوير و التحديث، حتى يتحقق للمؤسسة هذا المفهوم و هو وجود أفراد ناجحين ، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على مزيتين أساسيتين: الأولى: مقدرة العمال و تمكنهم من المعارف و المهارات و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، و منها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية من استخدام وظائفها، و نظرا لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي تميل إدارة الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه، إلى التركيز على أنظمة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات ، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة إلى جانب سعيها لتحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها.¹²⁷

وإدارة المعرفة و الجودة الشاملة هي في الأساس التعامل بالمعرفة و إعادة تصميم نظم الحوافز و تقييم أداء العاملين، ينبغي عليها التوظيف و إدماج المعرفة في عملياتها بحيث يعكس على تصميم الأعمال و تقنيات الأداة التي يكلف بيها الموارد البشرية، و كذا تضمن المعرفة و استثماراتها في كافة عمليات إدارة و تنمية الموارد البشرية، و بذلك يتحقق التميز في المنظمة و يساعدها على الحصول على المركز التنافسي المستمر.

¹²⁶ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 25.

¹²⁷ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 74.

و يعد إدوارد ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، لقد حدد المبادئ الأربعة عشرة بما يسميه بنظرية ديمينج و التي يركز فيها على الأدوات و التقنيات و التدريب و فلسفة إدارية متميزة ، و تتمثل هذه المبادئ في :¹²⁸

1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج و الخدمات غاية —————> التركيز على الجودة أولا و يكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

2- أنتاج فلسفة جديدة —————> يجب أن تتمثل هذه الفلسفة قرارا يشترك فيه و يتحمل مسؤوليته كل فرد في المنظمة.

فمهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو محاولة لخلق المعرفة و إدماجها بمصادر المعرفة الكاملة و المعلنة في نسيج متكامل و متغير و تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد و استقطاب تعاونهم و انفتاحهم على أمور المنظمة و مشكلاتها و حفزهم على المشاركة الجادة و الفاعلة.

و بذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري و السيطرة على علاقات الأفراد ،بل الحقيقة توفير العمل على تحفيز و تبادل المعلومات و المعرفة بينهم، و من ثم إطلاق المعرفة الكامنة و دعم عملية خلق و نشر و تدفق المعرفة في أرجاء المؤسسات الاقتصادية، لتكوين القدرات المحورية و من ثم تثبيت قدرتها التنافسية.

إن تهيئة المناخ المناسب لعملية خلق المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول عن أشكال الممارسات الإدارية المعتادة و استبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة نحو التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفتحاً.

-التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة و تركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى نظم اللامركزية التي تستند على انتشار و تدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها و يشارك الجميع في تحقيقها و التحول من أنماط النظر القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.

و الخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى على مفاهيم و توجهات مهمة كان لها التأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة إدارة رأس مال البشري هو الأهم في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

¹²⁸ محمد عبد الفتاح محمد، " إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 179، 178.

خلاصة الفصل الثالث:

نستخلص مما سبق أن التغيرات المتسارعة تشكل تحديا على المؤسسات عامة و على إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، و هي تحمل في طياتها ثقافة حديثة و ممارسات و أفكارا و نظما جديدة، و قد توصلنا أيضا بان إدارة الموارد البشرية هي الإدارة ذات العلاقة بشكل خاص بإدارة التغيير بالمؤسسة، لأن التغيير لا يمكن أن يتم إلا من خلال الأفراد،فهذا العصر يتسم عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغيرات و تسارعها بحكم الثورة التقنية و المعلوماتية و الرقمية و انعكاساتها على الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية في مختلف المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تقدمها،و في ظل هذه الظروف كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تتخلى عن أدوارها التقليدية و تتبنى مفاهيم و ممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والإدارة بالمعرفة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية توصلنا إلى عدة نتائج بأن الموارد البشرية لم تكن وليدة العصر الحالي بل كانت اهتمام للباحثين منذ العصر القديم حتى تطورت لتصل إلى ما عليه الحال الآن، فلقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، أحجامها، و نشاطاتها، و بيئتها فقد أكدت منظمات اليوم أن نجاحها في تحقيق أهدافها، مرهون بما تمتلكه من قدرة و معرفة، و مهارات فنية و سلوكية، و التي تتمكن بفضلها من تنمية الابتكار و الإبداع و تحقيق التميز في مخرجاتها، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في العصر الحالي، عصر التكنولوجيا و المعلومات، المتكاملة و المترابطة مع بعضها البعض، و القائمة على معلومات واضحة و صحيحة، و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل منتجة و فعالة و مستقرة متعاونة و تنافسية، تكون متناسبة مع متطلبات العمل بانسجام مع ما لديها من قدرات و أفكار و مهارات و خبرات و مؤهلات و استعدادات، و قدرة على التغيير الإيجابي و إحداث التطوير الفعال لضمان استمرار المنظمة و بقائها في بيئة تتسم بالتغيير الكبير و المنافسة الشديدة، فعلى المنظمة أن تعمل على إدارة و تنظيم و توجيه و تسيير الموارد البشرية المتاحة لديها بطريقة عقلانية و رشيدة و واعية مستندة في ذلك إلى مجموعة من العمليات الإستراتيجية الهامة و أعمال التخطيط و التنسيق و التكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بناء بتحديد الاحتياجات من الأفراد من وصف الوظائف، و عمليات التعليم و التدريب و التحفيز الفعال إلى تقييم الأداء هذه الموارد و الإشراف و التوجيه لها، الأمر الذي يساعد هذه الموارد على تنمية قدراتها و تفعيلها، تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها المؤسسة الاقتصادية و كل ذلك في تناغم و تواصل و في إطار مفاهيم و مداخل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة.

النتائج:

و على ضوء هذه الدراسة تم التوصل لعدة نتائج التي يمكنها الإيجابية على إشكالية الدراسة يمكن عرضها كما يلي:

تلعب إدارة الموارد البشرية الدور المحوري في تمكين المؤسسات بما فيها المؤسسات الاقتصادية من أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، و العمل لتصدي للتحديات التي أفرزتها التغيرات و التحولات الجديدة.

-تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الموارد المادية التي تعمل على تجسيد أهداف المؤسسة الاقتصادية على أرض الواقع.

-إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة الاقتصادية لاستراتيجيات الاستقطاب، و التوظيف، و التدريب، و التحفيز، و التقييم، و غيرها.

-تساهم الموارد البشرية في فهم البيئة الداخلية و الخارجية لمحيطها و متغيراتها الأساسية ، فهي بمثابة منهجية متطورة ترسم سياسة المؤسسة الاقتصادية الطويلة المدى مع العنصر البشري في العمل.

-يعتبر المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية و المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية و يعمل على زيادة حدة المنافسة على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

2- التوصيات:

-يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتمام للعنصر البشري و تعتبره استثمار طويل الأجل و أن تكيفه مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الحاصلة خاصة في المجال الاقتصادي.

-العمل على تكوين خطط مستقبلية ووضع برامج طويلة الأجل لتخطيط و استقطاب و توظيف موارد بشرية فعالة.

-على المؤسسة الاقتصادية توظيف العاملين ذو كفاءة و فعالية كبيرة لتحقيق الأهداف المسطرة.

-على المؤسسة الاقتصادية أن تواكب المتغيرات الحاصلة الدائمة و المتكررة خاصة التكنولوجية منها و أن تتبنى أفكار و رؤى جديدة متطابقة مع أفكار و مساهمات إدارة الجودة الشاملة و إدارة بالتغير و المعرفة.

3- آفاق الدراسة:

في الأخير يمكن أن نشير إلى أن هذا البحث قد يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية جديدة مكملة لما جاء فيها، ويمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نذكر بعضها:

-إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين المنافسة للمؤسسة الاقتصادية.

-إدارة المعرفة و دورها في تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

-إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أ: المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب:

1. - السلمي علي " إدارة الموارد البشرية" ط6 ،دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997
2. - السلمي علي ،"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
3. - الموسوي سنان، "إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي ،الأردن، 2008.
4. - الهثي خالد عبد الرحيم ،"إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، الأردن، 1999.
5. - أنور سلطان محمد سعيد، "المدخل إلى إدارة الموارد البشرية استقدام تنمية الموارد البشرية، التحفيز الصيانة"، دار الجامعية، الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
6. - بدر النداوي عبد العزيز، "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
7. - بلوط حسن إبراهيم ،"إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط6 ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
8. - بن عزوز صابر، "نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري و المقارن"، ط1، دار الحمد، 2011.
9. - بونصر مدحت محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
10. - حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
11. - حرشوش عادل صالح و مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.
12. - حسونة فيصل ،"إدارة الموارد البشرية" ط6 ،دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. - حمود ياسين كاظم، كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
14. - خطاب عايدة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة"، ط2، الاندماج، مشاركة المخاطر، القاهرة، 1999.
15. - خوني رابع، رقية حساني "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، دار ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
16. - دادي ناصر و آخرون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
17. - زوليف مهدي حسن، "إدارة الموارد البشرية مدخل كمي"، دار الفكر، الأردن، 2001.
18. - شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
19. - صالح محمد فاتح ،"إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
20. - صخري عمر، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1 ،الجزائر، 2003.
21. - عبد النبي محمد أحمد "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، زمزم ناشرون، عمان، 2010.

- 22.- غربي علي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر و الطباعة، عن مليلة، الجزائر، 2002 .
- 23.- غول فرحات، ط3، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر، بيروت، 2005.
- 24.- محمد عباس سهيلة ، ط1، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 25.- محمد عبد الفتاح محمد، " إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 26.- مرعي محمد مرعي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 27.- منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 28.- مهدي حسن، "إدارة الأفراد منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993.
- 29.- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية" مديرية للنشر لجامعة قالم، 2004.
- 30.- يزيد الوليد بشار، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- 31.- بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 32.- جودة محفوظ أحمد، " إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات"، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2001.
- 33.- حاروش نور الدين، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة لطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 34.- رواية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، ط1، مصر، الدار الجامعية، 2001.
- 35.- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث و طرق إعداد بحوث"، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 36.- مصطفى مصطفى، "كامل، إدارة الموارد البشرية"، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994.

ثانيا/ المعجم:

- 1- حبيب الصحافي، "معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين"، مكتبة لبنان، 1997.

ثالثا - الرسائل و المذكرات الجامعية:

1. - إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2002.
2. - بن حمودة يوسف، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب -)"، مذكرة مقدمة

- لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص، التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق و العلوم التجارية، السنة الجامعية، 2009-2010.
3. دلهوم حكيم، "إستراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 3 في 2 جوان 2011.
4. سمية بوبكر، "أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي"، مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2018، 2017.
5. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الدراسية 2015، 2014
6. عامر حبيبة، "دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، السنة 2016 الجامعية -2017.
7. - فضيل دليو "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية "، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص: تنمية الموارد البشرية، 2005-2006
8. - قرماط نوري، "واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة و الحياة، قسم التربية البدنية و الرياضية، السنة الجامعية 2010-2011.
9. مراد رايس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لصوناظرك بالأغواط"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
10. - مصايد كاهنة، خابر كاهنة، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية، 2018-2019
11. - منير دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب التحفيز"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري 13 قسنطينة، 2009-2010.
12. - هيثم علي حجازي، "إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات"، الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، العربية، للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.

رابعاً - المجالات العلمية:

1-أنظمة و آلية التسيير الموارد البشرية،المعد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستوياتهم، أعداد هيئة التأطير بالمعهد،2011.

2-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،تقرير بحث ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،كلية العلوم الاقتصادية ، 2013-2014

3-عمارزيتوني،"مصادرتمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي"،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة،العدد 0 ،مارس2006.

4- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،تقرير بحث ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،كلية العلوم الاقتصادية ، 2013-2014.

خامساً - المنشورات و الملتقيات:

1. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية في البيئة العربية المعاصرة،،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.

2. علي الضالعين :أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية .مجلة :دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية المجلد 37 العدد01 ، الجامعة الأردنية .الأردن ،2010

3. ميلاط نظرة"تسيير الموارد البشرية"،مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع،تخصص،تنمية الموارد البشرية،لمد جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريرج ،الموسم الجامعي،2014-2015.

4. -نور الدين شنوفي، "أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية"،سند خاص بالتكوين المتخصص المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستوياتهم،،2011.

ب - قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

a. Ouvrages :

1. - Le petit Larousse Illustré. Editions. La rousse. Paris 2008. P840.
2. . Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2000.
- 3-3-Shimon Dolan, Randall Schuler, **La Gestion Des Ressources Humaines Au Seuil De L'an 2000**•Edition Renouveau Pédagogique, Canada, 1995

4. -4 -Jacques Aubret ;Patrick Gilbert ,Frédérique Pigeyre, Management Réalisation Concepts Analyse,2ème Edition ,Dunod ,Paris,2005
5. ¹-jacqueline barraud ;francoise kittel ;martine moule ; « **la fonction ressources humaines** » ;2^{ème}édition dunod ;2004 .
6. Mendenhall and others ;seeing the elephant: human resource management challenges in globalization; organization dynamics,vol 32 ,n 03;2003.

B- Revues

1. - Le petit Larousse Illustré. Editions. La rousse. Paris 2008. P840.
2. .Turgeon.La pratique du management .ed:magrew huil

C - Sites internet:

1. www.books.google.com.19/04/2011,23:10,blondisekious, et autre, gestion des ressources humaines,2ème , tirage, de Boeck université ,Montréal ,canada,2004

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناصر
01	المقدمة
08	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية
08	المبحث الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية
08	المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية
12	المطلب الثاني : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
13	1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
13	2- مرحلة الثورة الصناعية
14	3- مرحلة القرن العشرين
14	4- نهاي نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد وعشرين
16	5- اتجاهات معاصرة
19	المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية
19	المطلب الأول : خصائص ووظائف تسيير الموارد البشرية
19	أولا : خصائص
21	ثانيا: مهام تسيير الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية
23	أولا: أهمية تسيير الموارد البشرية
25	ثانيا: أهداف تسيير الموارد البشرية
30	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
31	المبحث الأول: ماهية تسيير المؤسسات الاقتصادية
31	المطلب الأول : تعريف المؤسسات الاقتصادية
33	المطلب الثاني : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
33	أولا: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
33	1: أهداف المؤسسة الاقتصادية
35	ثانيا : وظائف المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الثالث: مكانة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
39	وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
39	المطلب الأول : تخطيط و اختيار الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
42	أهمية تخطيط الموارد البشرية

الفهرس

43	أهداف تخطيط الموارد البشرية
45	خطوات تخطيط القوى العاملة
46	مراحل التخطيط
50	المشاكل المتعلقة بعملية تخطيط القوى العاملة
51	ثانياً: اختيار و تعيين الموارد البشرية
56	المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية
56	أولاً : تعريف التدريب
57	ثانياً: أنواع التدريب
58	ثالثاً : مراحل التدريب
61	رابعاً: مشكلات التدريب
62	المطلب الثالث: نظام الحوافز و الأجور
62	أولاً: تعريف الأجور و الرواتب
63	معايير تحديد الأجر
65	التحفيز
69	الفصل الثالث: الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية
69	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية و تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات الحديثة
78	المطلب الثاني: تأهيل الموارد البشرية في مواجهة التحديات في المؤسسات الاقتصادية
81	المبحث الثالث : التمكين الإداري للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
83	المبحث الثاني: مقاربات إدارة الموارد البشرية الحديثة
83	المطلب الأول: مقارنة إدارة المعرفة
83	أولاً : تعريف الإدارة بالمعرفة
83	أنواع نشأة و الأهمية
87	المطلب الثاني: مقارنة إدارة الجودة الشاملة
89	المطلب الثالث : تأثير إدارة المعرفة و الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية
92	خلاصة الفصل الثالث
95	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية	17
02	وظائف الموارد البشرية	21
03	تقسيم الموارد البشرية	22
04	أهداف إدارة الموارد البشرية	27
05	علاقة الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية	38
06	ترابط بين تخطيط الموارد البشرية و الوظائف الأخرى	40
07	إستراتيجية المؤسسة و أهدافه	41
08	مواصفات العامل	48
09	مصادر البحث و الاستقطاب للأيدي العاملة	50
10	تحديد أهداف التدريب	55
11	أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية	62
12	المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية	74
13	هيكل إدارة المعرفة	82