

المحاضرة 10

وظيفة الموارد البشرية

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، زاد الاهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية، سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها، فظهرت العديد من الممارسات والأساليب التسييرية التي تهتم بالأفراد أكثر، والعمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات و التحديات التي تواجهها، لذا سنتطرق إلى إطار مفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية نتناول فيه مفاهيم أساسية لهذه الوظيفة، ثم نتطرق إلى مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية .

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين، الأفراد، العاملين، القوى العاملة، المهارات، و هذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساسا مع تطور النشاط الاقتصادي، و تطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تنامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد وهي اقتصاد المعرفة، والتأكيد على أن الأفراد مورد أساسي ومهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، لهذا نجد من الأهمية بمكان الوقوف على مصطلح "الموارد البشرية Ressources humains" و كذا المصطلحات المرتبطة بها.

1. تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ،و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية" (عقيلي، 2005، صفحة 11) .

يتبين لنا أن الموارد البشرية هم جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي، (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين، الإدارة العليا) والذين تم توظيفهم فيها.

تتجلى لنا الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال " تحول النظرة إلى الأفراد في المنظمات، من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها نو زيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، لذلك تحولت النظرة إلى الأفراد العاملين إلى اعتبار هم كمورد من موارد المنظمة، و هذا بالرغم من أن مصطلح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة و الإيرادات" (حسن، 2005، صفحة 29).

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

عرفها William B. Werther "إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، و وظائف استشارية في مجال الأفراد و العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تتجزها ، واستشارية في الوظائف و النشاطات الخاصة بها" (العبادي، 2006، صفحة 38). فيوضح من خلال هذا التعريف أنه يمكن أن ننظر إدارة الموارد البشرية من خلال جانبين الأول استشاري أي يتعلق بجميع الأنشطة المحددة لها ،و المتعلقة بالممارسات الخاصة بها كاستقطاب الأفراد و توظيفهم، تكوينهم و تمثيتهم ، ترقيتهم و المحافظة عليهم و يمكن أن نبينها من خلال النقاط التالية (علي، 2007، صفحة 21):

الحصول على الأفراد بالتنوع و الكمية اللازمة، تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال برامج التدريب و التطوير، إدارة نظام المكافآت و الأجور و الرواتب بما تكيف و إدماج الأفراد العاملين.

في هذا الإطار هناك من عرف إدارة الموارد البشرية على "أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية ، للوصول إلى الأهداف المحددة، في مقابل أن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين، والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بطريقة أكثر تشاركية مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى".

عرفت أيضا بأنها "التسيير الفعال للأفراد في العمل" (François Pichault, 2000, p. 22)، فمن خلال هذين التعريف الأخير، نجد أن الباحثين ركزوا على الفعالية في العمل لتحقيق الأهداف، سواء كانت على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع كما يتعلق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال "توفيرها في الوقت المناسب كما و نوعا، و تحويلها إلى أداء جماعي". (L. Cadin, 2002, p. 4).

3- مسميات ووظيفة إدارة الوارد البشرية:

منذ الثمانينات من القرن الماضي، تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية (Peretti, 1998 , p. 7)، و هي تسمية حديثة مقارنة مع التسميات التي عرفت هذه الوظيفة والتي يمكن تبيانها كما يلي:

أ- إدارة الأفراد: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد -المستخدمين- (personnel management)، بعد أن توسع الاهتمام، ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين، خاصة الأجور و أنظمة العمل و كيفية تسييرها.

ب- شؤون العمال (Labor relations): استخدمت شؤون العاملين كبديل لإدارة الأفراد، لوصف الوظيفة في منظمة صناعية، تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة.

ج- إدارة القوى العاملة (man power management): تستخدم الإدارة العامة (الحكومية) هذه التسمية، للإشارة إلى الاهتمام بالعمال في أجهزة الدولة، هذه التسمية متأثرة بعلم الاقتصاد الذي يعتبر الإنسان أحد عوامل الإنتاج، كما تعكس مضامين الإدارة في المؤسسات الحكومية، و الاهتمام بالأفراد من خلال تنفيذ القوانين و الأنظمة الخاصة بها (مرسي، 2003، ص19).

د- إدارة الموارد البشرية: أصبحت هذه الإدارة بمثابة نظاما لإدارة المورد البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها (المحيط) ، و من ثمة قدرتها على تحقيق أهدافها"

4. تطور إدارة الموارد البشرية.

ارتبط التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية من حيث أنشطتها، مضمونها، و نظرتها للأفراد، بالتطورات الاقتصادية وبمختلف مراحل تطور النشاط الاقتصادي سيما ما ميزت الاقتصاد الحالي أو ما يعرف باقتصاد المعرفة (économie de connaissance)، أين تطورت أكثر المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، و من جهة أخرى إلى تطور الفكر التسييري، و نظرتة للأفراد ، فمنذ الثمانينات تحولت وظيفة إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية واستعملت كثيرا من المؤسسات التسمية الجديدة مديرية الموارد البشرية، هذا التحول في التسمية، تم اعتباره تحولا في آفاق هذه الوظيفة، فالتصور التقليدي للأفراد الذي يعتبر أنهم مصدر للتكاليف، والتي يجب تدنيها و تخفيضها، تم إحلاله بتصور جديد ينظر للأفراد كموارد يجب الاستثمار فيها" (Peretti, 1998 , p. 31) ، فالأفراد هم بمثابة موارد يجب تعبئتها (mobiliser) و الاستثمار فيها ،لذلك أصبحت مهمة مدراء الموارد البشرية (DRH) * تطوير و تعبئة هذه الموارد ،و تم إدراجهم في التوجه الاستراتيجي بالنسبة لهذه الوظيفة ، من خلال ظهور مقاربات جديدة و نظريات حديثة تبنت هذا الطرح ك : المقاربة المبنية على الموارد ، المقاربة المبنية على المهارات (الكفاءات) ،و المقاربة المبنية على المعرفة ؛ فالتسيير الحديث مبني على المهارات (حيازة المهارات: l'acquisition des compétences، تنشيط المهارات: la stimulation des compétences، تطوير المهارات: développement des compétences) وما تمتلكه من معرفة ، هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل التحدي المهم ،التي تتعلق بممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية لإعداد و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، والتي ينتظر منها تحقيق قيمة مضافة كبيرة لتحسين تنافسية المؤسسة .

من الباحثين من جمع وحصر مختلف مراحل تطور الوظيفة في أربعة مراحل كبرى مميزة لعملية تجسيد وظيفة الأفراد في المؤسسات (Lacono, 2000, pp. 16-28) وهي:

- بداية تشكيل و نشأة وظيفة الأفراد (المستخدمين: personnels)؛
- مرحلة تطور وظيفة المستخدمين التي تزامنت مع الثلاثينات المجيدة (هناك من يسميها بالثلاثينات الذهبية (les trente glorieuse)؛

* Directeurs des ressources humaines

- مرحلة احترافية الموارد البشرية (la professionnalisation)؛
- المرحلة الحالية التي شهدت تحولات كبيرة و عدم التأكد و كذا ظهور إشكاليات حديثة ارتبطت بها.

1. بداية نشأة و ظهور وظيفة الأفراد (1914-1945)

قبل هذه الفترة ،لم تكن هناك وظيفة خاصة بتسيير الموارد البشرية أو وظيفة الأفراد، فإدارة الأفراد (Administration des personnels) كانت تمارس من قبل ملاك و أصحاب الورشات في حد ذاتهم، فظهور هذه الوظيفة، كان مرتبط بالحوادث التي دفعت بهم إلى التفكير في هذه الوظيفة كوظيفة مستقلة (fonction indépendante) و كان ذلك بعد الحرب العالمية الأولى، و اربط ذلك بالتحولات في النظام الاقتصادي (وما ساهمته الثورة الصناعية كثيرا في هذا التحول) والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية وعلم النفس، وكذا تطور الجانب القانوني و التشريعي قد أعطت مختلف هذه القوانين و التشريعات نقطة ارتكاز وتحول لوظيفة الموارد البشرية.

2. المرحلة الثانية تطور وظيفة الأفراد.

كان للمحيط الاقتصادي والسياسي الأثر البالغ في تطوير وظيفة الموارد البشرية في ظل الثلاثينات المجيدة (الذهبية) (1945-1975)، والتي ينظر إليها JEAN. FAURASTIE أنه في هذه الفترة تم تشكيل مختلف الأنظمة و الإجراءات، التي تنظم وتكون جميع الوظائف الكبرى للمؤسسة.

ما يميز هذه المرحلة، أنها شكلت آفاق جديدة لاحترافية الموارد البشرية، من حيث تركيزها على الجانب الكيفي أو النوعي للأفراد ،على حساب الجانب الكمي (المؤهلات les qualifications) والتي تم تطويرها فيما بعد، وأصبحت تبحث عن المهارات (les compétences) ، وكذا استحداث أدوات جديدة لتسيير هذه الوظيفة كالتسيير التقديري للشغل (GPE) ،إلى التسيير التقديري للشغل و المهارات (GPEC) ،و كذا ميزانية المهارات بدل الميزانية الاجتماعية،

3. مرحلة احترافية الموارد البشرية: منذ الثمانينات، اعتبرت الفترة بين(1975-

1985) كفترة انتقالية ضمن عملية احترافية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و لم يكن

- ✓ النظرة الأولى قبل سنة 1980 : تصور تقليدي للفرد من خلاله يرى الاجتماعي و الاقتصادي بصورة متعارضة و متعاكسة بأن الفرد هو بمثابة تكلفة يجب تخفيضها.
- ✓ النظرة الثانية بعد سنة 1980 : نظرة مغايرة تماما أين نجد تكامل حقيقي بين الرجل الاجتماعي و الاقتصادي، اللذان يعتبران بأن الفرد هو مورد، يجب تعظيمه و الاستثمار فيه، و يمكن أن نبين هاتين النظرتين من خلال الجدول التالي:
- جدول رقم(1): النظرتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة.

الفرد ك: تكلفة	الفرد ك: مورد
الفرد بمثابة عائق	الفرد بمثابة فرصة
تكلفة يجب تدنيها	مورد يجب الاستثمار فيه
تسيير قصير المدى	تسيير طويل المدى
تسيير يهتم بالنتائج فقط	تسيير يهتم بالنتائج و الوسائل
تسيير كمي للفرد	تسيير نوعي للفرد

* المسيرين الحقيقيين: لأنهم أصبحوا يمارسون وظائف التسيير إلى جانب أنشطة الوظيفة و سميت هذه المرحلة بمرحلة المسيرين (كل اطار هو مسير للموارد البشرية)

غير مرن لا يتمتع بالاستقلالية في العمل	مرن أكثر استقلالية
---	-----------------------

Source : Charles Henri. BESSEYRE. P. 57.

4. المرحلة الحالية و التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

مواجهة للعديد من التحديات التي أفرزها المحيط (التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، ...) ، عبأت المؤسسة كافة مواردها الداخلية خاصة أفرادها، و نشطت هذه الوظيفة بصورة محورية في ظل الممارسات التسييرية الحديثة: كإدارة الجودة الشاملة، التسيير بالمشاركة ، التمكين الإداري و اعتبرت الوظيفة كنظام أساسي لوظيفة إستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الأكثر تقدما.

فتسيير المهارات و المعرفة ، و كذا الأهمية المتعلقة بالقابلية للتشغيل (employabilité) ميزتا سنوات التسعينيات، إلى جانب الأهمية المرتبطة بالشخصنة لممارسات إدارة الموارد البشرية إلى فردنة الأعمال ، و متابعة إمكانات الأفراد و المحافظة على المهارات ، و أصبحت وظيفة الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية، تسعى إلى تحقيق المرونة في العمل، و اعتبرت الموارد البشرية كمصدر لتحقيق المزايا التنافسية ، و خلق القيمة، و اعتبرت بمثابة موارد إستراتيجية.

4. الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

لمواجهة التحديات المفروضة منذ التسعينيات ، و جب على المؤسسات تبني أساليب جديدة بما يتماشى و السياسات الاجتماعية ، وكذا استحداث أدوات جديدة في ممارسات هذه الوظيفة (GRH) أخذا بعين الاعتبار التوجه الإستراتيجي لهذه الوظيفة تزامنا مع اقتصاد المعرفة وتسيير المهارات ومعارف الأفراد وتتمثل أهم هذه المناهج فيما يلي (J.M. Peretti, 1998, pp14-18) :

- الشخصية (la personnalisation) :يخدم منطق الشخصية والفردنة سياسات الشغل (Emploi) ، التوظيف، تسيير الحياة المهنية ، المكافآت ، التكوين (مخطط التكوين للفرد ، استغلال الوقت)، شخصية الأجور، وقد ساهمت في ظهور وتطوير بعض الممارسات و الأدوات الخاصة بها ك : أنظمة تقييم أداء الأفراد ، الإمكانيات ، ميزانية

• التكيف والتأقلم (l'adaptation) : على المؤسسة أن تتكيف بسرعة وبطريقة فعالة مع تغيرات المحيط وآثارها سواء الداخلية أو الخارجية ، لهذا وجب عليها البحث عن المرونة (الخاصة بالعمل والفرد) من خلال مرونة كمية خارجية : كالعقود محدودة الأجل ، الإنابة ، مرونة كمية داخلية كالساعات الإضافية ، التعويضات والتعديلات ، مرونة نوعية أو وظيفية من خلال الاهتمام بالحركية (mobilité) ، تعدد المهام (Polyvalence) ، الأخرجة (l'externalisation) كالمناولة الداخلية والخارجية وكذلك عن طريق إعادة توجيه بعض الأفراد إلى وحدات إنتاج أخرى خارج المؤسسة (l'essaimage) للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ولقيادة وتوجيه المعنيين الجدد ، (Sous-traitance) ..

• التعبئة (la mobilisation) :التعبئة تركز وتستند على تعنية تدرج الهرم التنظيمي ومدى قدرته على تحفيز المرؤوسين ،وهي تتطلب جو اجتماعي مشجع ،وحوار حقيقي وفعال لبناء علاقات اجتماعية بين الأجراء والمؤسسة ، لهذا وجب عليها أن تقوم بتحديد وتحديث ممارساتها، لكي تتمكن من حشد كافة الطاقات البشرية و تفعيلها .

• التفكير المسبق (سبق المحيط : l'anticipation) :نتيجة للتغيرات المستمرة وعدم اليقين ، وجب انتهاج مقاربة استباقية تشجع التكيف مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة ، فنجاح التسيير قصير المدى للشغل مرهون بمدى ملائمته في إطار تسيير متوسط وطويل

• التشارك (le partage) : منذ سنوات الثمانينات أصبح كل إطار -الذي يمارس وظيفة قيادية- مسيرا ومديرا للموارد البشرية DRH بالنسبة للمؤسسات التي تهتم وتبحث عن الفعالية والتطوير، فالكل مسير للموارد البشرية (tous DRH) ، ويشترك مباشرة في جميع تطوير وظيفة الموارد البشرية ومختلف انشطتها .

5. أنشطة وظيفة الموارد البشرية:

عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها " الحصول على الأفراد بالتنوع و الكمية اللازمة، تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال برامج التدريب و التطوير، إدارة نظام المكافآت و الأجور و الرواتب بما تكيف و إدماج الأفراد العاملين"، فمن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن أنشطة الموارد البشرية تشمل تخطيط الموارد البشرية من تحديد حاجتها من الأفراد وتوظيفهم، التكوين والتدريب ،تقييم أداء الموارد البشرية، ادارة المكافآت والأجور وكذا إدارة المسار المهني، والتي سنتطرق اليها بشكل موجز فيما يلي (حجازي، 2013):

• تخطيط الموارد البشرية: يهدف هذا النشاط الى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب، وفي الوقت المناسب

• الاستقطاب والتوظيف: يعرف الاستقطاب بأنه هو جذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة، أي أنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية لمنصب العمل الشاغر، والذي يشترط فيه التأهيل اللازم وذلك باللجوء إما لتوظيف الداخلي أو الخارجي، ويمر التوظيف بأربعة مراحل كبرى وهي:

- تحديد الحاجة من الموارد البشرية (كما ونوعا)

- البحث عن المترشحين؛

- اختيار المترشحين من خلال انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية

والمناسبة لشغل الوظائف .

- إدماج الأفراد وتعيينهم.

- التكوين :يعرف التكوين بشكل عام على انه التعلم وتطوير المهارات والارتقاء إلى المستوى المطلوب، فتمكن المؤسسة من خلاله من الحصول على المعارف الضرورية للأفراد بشكل دائم لتمكينهم من تأدية المهام المسندة إليهم بنجاح.
- تقييم أداء الأفراد : هو تلك العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد اتجاه وضعية معينة، كما أن هناك من عرفه على انه العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية العكسية لفعالية موظفيها، ويتم بموجب هذه العملية الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة في اتخاذ القرارات .
- إدارة المسار المهني : يتمثل المسار المهني في مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية في المؤسسة ، بطريقه تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح ضمن الهرم التنظيمي او الاجتماعي، وذلك بالأخذ بعين اعتبار لقدراتهم وتأهيلهم.
- إدارة الرواتب والأجور: تشكل الرواتب مصدرا هاما للتكاليف بالنسبة للمؤسسة، وفي الوقت ذاته العائد بالنسبة للعاملين، لذلك تعد عملية تحديد الرواتب مؤثره بشكل كبير في التوازن المالي والاجتماعي للمؤسسة، فتعكس الأجور ما يستحقه العامل لدى المؤسسة في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة.