

✓ الكائن الاجتماعي: ارتسمت ملامح هذا المفهوم من خلال أعمال Elton Mayo الذي سلط الضوء على البعدين النفسي و الاجتماعي للفرد و اللذين أهملهما التيار السابق.

يذكر أيضا أن هناك جُملة من الأسباب التي ساهمت في نمو هذا المفهوم وانتشاره والمتمثلة فيما يلي:

• الآثار الاجتماعية والنفسية السيئة التي مست الأفراد نتيجة معاملتهم كأذرع آلية ليس لها إلا تنفيذ التعليمات.

• انتشار الحركات الاحتجاجية ضد الممارسات التaylorية ، وتوسع العمل النقابي لتحسين ظروف العمل وتطوير قانون العمال

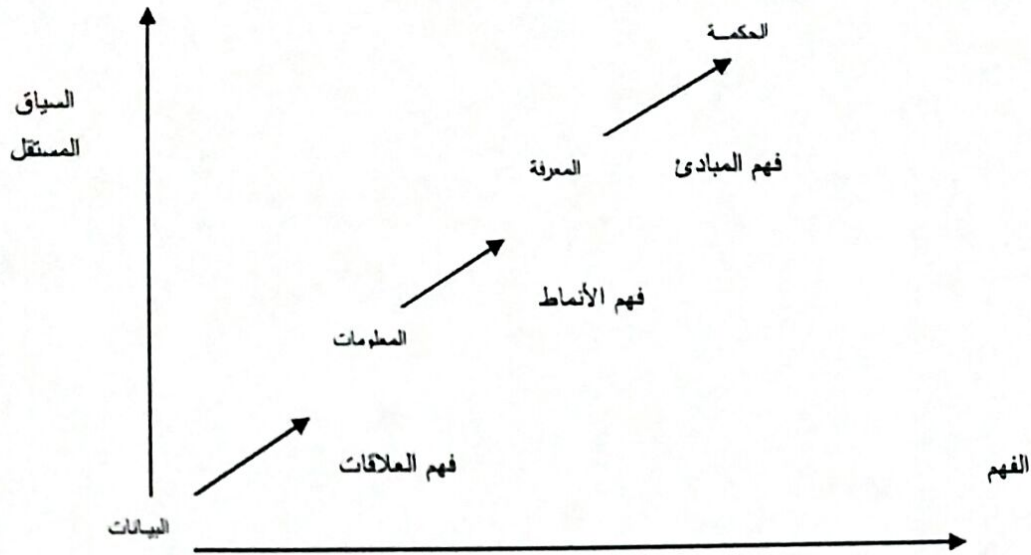
• تطور التشريعات والقوانين التي ساعدت بدورها على تعزيز العمل النقابي وتنامي الحركات الاحتجاجية .

• الوعي المتزايد لدى طبقة العمال، والذي نتج عنه رفض هؤلاء للإطار المحدود الذي حصرتهم فيه التaylorية.

✓ رأس مال بشري: حدثت الطفرة الحقيقية في نظرة المؤسسة للفرد في النصف الثاني من القرن العشرين حيث اعتبر رأس مال بإمكان المؤسسة استثماره و تنميته من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها بدلا من كونه تكلفة يجب التخلص منها. وانطلق الباحثون في تحديد هذا المفهوم من الدراسات والتحليل التي أجريت لمعرفة مصدر النمو الكبير الذي شهدته " ثلاثينيات المجد " حيث لوحظ أن مصدر هذا النمو يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن النوعي لعوامل الإنتاج، الذي سببه التطور التقني من جهة، وتراكم الممارسات الجماعية والفردية للعمال من جهة أخرى.

❖ المعارف (connaissances): هي مجموعة من المعلومات المنظمة التي تساعد على الفهم و الاحاطة بشئ

الشكل رقم 01 : البيانات ، المعلومات ، المعرفة و الحكمة .



المصدر : Ackoff R.L, **from Data to Wisdom**, volume16, journal of applies systems analysis ;1989,p5

وقد ميز Nonaka نوعين من المعارف، هما:¹

- ✓ المعارف الصريحة (connaissances explicites): هي المعرفة المشكّلة و القابلة للتحويل دون صعوبة كبيرة.
- ✓ المعارف الضمنية (connaissances tacites): هي المعارف الشخصية الناتجة عن الخبرة لفترات سابقة و ليست مهيكلية في لغة معينة

❖ **الكفاءات (compétences)** : عرفها LeMedef بأنها مزيج للمعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة. و الوضعية المهنية هي الوسط الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها و تطويرها.² وقد حدد Thomas Durand ثلاث ابعاد رئيسية هي:

- ✓ المعارف النظرية
- ✓ المعارف العملية (Savoirs faire): تمثل القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق أهداف معروفة مسبقا.
- ✓ المعارف السلوكية (savoirs être): مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط معين.

2: مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يجد المتتبع لتعريفات وظيفة الموارد البشرية أنها تتماثل أحيانا و تتباين أحيانا أخرى ، تتماثل لأنها تصب في إثناء واحد و هو الاهتمام بالعاملين في المنظمة ، و تتباين لمجموعة من الأسباب أهمها مدى الأتساع الذي يسبغه الباحث على التعريف ، فقد يضيق ليشمل أدوارا تقليدية وقد يتسع ليجعله في أدوار استراتيجية.

¹ Jean Brilman. **les meilleurs pratiques de management**, Ed organization, paris, 2001, p383

² Alain Meignant, **resources humaines,déployer la stratégie** Ed liaison, paris, 2000, p110

فمن منطلق النظرة الضيقة ذات الطابع العملي التي ترى فيها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستويات الإدارة الرئيسية في المنظمة عرفت بأنها "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".¹

أما من منطلق كون الوظيفة ذات طابع استراتيجي لها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج ، التسويق) نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على نجاح المنظمة فيشير إليها آخرون بأنها " هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايا تنافسية و المحافظة عليها و تطويرها"¹.

وهناك من المؤلفين من أضفى صفة التقاسم في الوظيفة ، حيث يرى بعضهم بأنها تعني " مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار مسؤول في سلم السلطة ، وموضوعها الاستعمال الفعال و المعاملة العادلة للأشخاص في العمل"²

والخلاصة، أن المزج بين البعدين العملي و الاستراتيجي يمكن الوظيفة من التكيف مع العوائق البيئية الحديثة ، فضلا عن كون المورد البشري و الحامل للمعرفة هو أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الحالي و المبني على المعرفة . وعليه يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية وظيفه ذات طابعين عملي و استراتيجي، تتكون من مجموعة أنشطة تتعلق بالحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمراريتها.

3. مجالات أنشطة وظيفة الموارد البشرية:

تتميز أنشطة وظيفة الموارد البشرية بأنها ليست ذات طبيعة واحدة فمنها ما تطغى عليها الجوانب القانونية ومنها ما يغلب عليها الطابع التسييري و الديناميكي ، ومنها ما نلمس فيها اهتماما كبيرا بالجانب الاجتماعي . و عليه يمكن تصنيف الأنشطة التخصصية إلى ثلاث مجموعات كبرى و التي تعبر عن التطور الذي عرفته هذه الوظيفة و المتمثلة في:³

أولا: مجال التسيير الإداري للموارد البشرية:

يعتبر هذا المجال مجالا تقليديا ارتبط بوظيفة الموارد البشرية منذ ظهورها في أشكالها الأولى ، معتمدة في وجودها و ممارستها في المؤسسة على فكرة أساسية و هي أن كل منظمة تشغل مجموعة من الأفراد عليها أن تمارس عددا معينا من المهام الإدارية حتى تضمن المتابعة الفردية و تجميع المعلومات عنهم و ضمان حقوقهم وواجباتهم الوظيفية . فمهمته التي تشكل قسما كبيرا من العمل اليومي لمصالح الأفراد هي ذات طبيعة قانونية و محاسبية و مكتبية حيث يعالج عدد كبير منها بالحاسوب للحصول على معلومات حديثة و آنية و موثوق بها.

¹ خالد عبد الرحمان الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط1 ، دار حامد للنشر ، عمان ، 1999 ، ص30

²Petit Bélanger, Foucher Bergeron , *gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Ed° Gaëtan Morin, Québec, 1993 , p7

³J .P.Citeau, opcit , pp36,39

ومهما اختلف الباحثون حول طبيعة مهام التسيير الاداري للموارد البشرية فان المتفق حوله هو الطابع التقليدي لهذا المجال والذي تتمثل اهم مهامه في :

- ✓ . تسجيل و متابعة البيانات الفردية و الجماعية للأفراد كمسك الملفات و تسجيل حركة التحولات و التنقلات ،إحصاء العاملين.....
- ✓ . إدارة الأجور و المستحقات.
- ✓ . السهر على تطبيق النصوص و القوانين المتعلقة بحقوق وواجبات العامل.
- ✓ . تسجيل حركة دخول و خروج الأفراد اليومي من و الى المؤسسة.
- ✓ . تحديد تواريخ العطل السنوية و عطل الأمومة و حوادث العمل
- ✓ . تسيير ظروف العمل.
- ✓ . جمع معلومات حول الغياب و دوران العمل و حساب معدلاتها
- ✓ . تسيير نشاط الهيئات التمثيلية كالإشراف على انتخابات ممثلي العمال و إجراء لقاءات مع مفوضي النقابات

ثانيا: مجال تسيير الموارد البشرية:

يعتبر هذا المجال الأكثر حداثة و تنوعا من المجال السابق ، رغم اشتماله على مهام تقليدية أصلا. كما لا يعتمد كثيرا على القوانين و تشريعات العمل بل يعالج المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية في حينها معتمدا على الإرث النظري لمختلف الباحثين ، لذا لا توجد طريقة واحدة موحدة لممارسة أنشطته سواء كان ذلك عبر الزمن أو في مختلف المؤسسات. بالإضافة إلى كونه لا يمارس فقط من قبل مختصين في الموارد البشرية بل يمارسه أكثر المسيرين المباشرين ، ويبقى على هؤلاء المختصين مهمة تقديم الاستشارة و التنسيق بين مجمل أنشطته .

ويرى Dayan A مجال تسيير الموارد البشرية هو نظام يتكون من مجموعة من الأنشطة المتفاعلة، المتمثلة :

❖ أنشطة الحصول على الموارد البشرية: تسعى كل مؤسسة الى الحصول على الموارد البشرية لسد احتياجاتها من القوى العاملة. و قصد الوصول الى هذا المبتغى يجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها و شروط الالتحاق بها و الظروف التي تتم فيها وواجباتها ، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتوقع بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم و النوع ، الأمر الذي قد يبرر ضرورة القيام بعملية التوظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

❖ أنشطة تنمية الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم أنشطة تسيير الموارد البشرية خاصة بعد زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث بسبب التأثير بالتغيرات البيئية السريعة والتي تستلزم مجهودات معتبرة ومستمرة لتعلمها، حيث أصبح احتمال عدم تغير المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظيفة معينة خلال فترة مستقبلية ضعيفا جدا إن لم يكن مستحيلا. ويمثل التكوين و تسيير المسار المهني دعامين أساسيتين لتنمية الموارد البشرية، سعيا منهم لتحسين الأداء البشري في بكل جوانبه، وذلك قصد تحقيق أهداف الفرد والمنظمة .

❖ أنشطة المحافظة على الموارد البشرية: تضم مجموعة من المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و ضمان انخراطهم في ثقافة المنظمة من خلال تنمية الولاء لديهم ، من أهمها : تقييم أداء الموارد البشرية ، الأجور و الحوافز .

وسيتم التطرق إلى أنشطة هذا المجال بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

ثالثا: مجال التنمية الاجتماعية:

يهتم هذا المجال بالجوانب الأكثر استراتيجية و الأكثر حداثة لوظيفة الموارد البشرية لإعطائه الأهمية إلى قضايا مثل الاتصال و الإعلام، المشاركة بكل أنواعها، التعلم المستمر، تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وغيرها من القضايا ذات البعد الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة . كما أن ممارسته يتم بالتعاون مع بقية ادارات المؤسسة .

II. تسيير الموارد البشرية:

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

بالعودة الى مختلف الأدبيات و الأبحاث التي تناولت تسيير الموارد البشرية ، نلاحظ أنها عموما إما تتجنب تعريفه أو تعرفه من خلال الأنشطة التي يقوم بها لتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . فيرى Sekiou أن تسيير الموارد البشرية هو " عبارة عن مجموعة إجراءات (سياسات، طرق عمل...) وأنشطة (تعيين، اختيار...) يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد و المنظمة على حد سواء"¹. أما Bélanger فيقول بأنه " مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول و تطوير و الحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة و مستقرة و راضية"².

كما يعرف على أنه " التسيير المعني بتخطيط ، تنظيم، قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول الى أهداف الفرد و المؤسسة ، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاتقارب، التوظيف، التدريب، التطوير و المكافأة"³.

في حين يضيف Citeau بعدا آخر لتسيير الموارد البشرية" فهو يسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد و المنظمة من خلال مجموعة برامج و أنشطة و هياكل . فهو يشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الاجتماعي و الاقتصادي للمنظمة"¹

¹ Sekiou.L ,, gestion des ressources humaines , Ed° De Boeck ,bruxelles,1993 ,p 8

² Petit Bélanger et autres ,opcit, p 6

³ حدادوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004،ص 16