

الفصل الثاني

تسيير الموارد البشرية

تمهيد

- 1 ✓ : تحديد ماهية تسيير الموارد البشرية
- 2 ✓ : علاقة تسيير الموارد البشرية بعلم الاجتماع
- 3 ✓ : تطور وظيفة الموارد البشرية
- 4 ✓ : الهيكل التنظيمي للموارد البشرية
- 5 ✓ : وظائف تسيير الموارد البشرية
- 6 ✓ : التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

يحاول الباحث في هذا الفصل تحديد ماهية تسيير الموارد البشرية ليتطرق بعد ذلك لعلاقته بعلم الاجتماع ، كما سلب الضوء على ظروف نشأته و تتبع مراحل تطوره مبرزاً كيفية القيام بمهامه داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل من خلال الإشارة لموقعه في الهيكل التنظيمي لينتقل بعد ذلك لتسليط الضوء على أهم الوظائف التي يمارسها داخل المنظمة ، خاتماً هذا الفصل بالإشارة إلى أبرز التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية اليوم.

1: تحديد ماهية تسيير الموارد البشرية :

يتكون مصطلح تسيير الموارد البشرية أو ما يعرف باللغة الإنجليزية بـ Human Resource Management من عنصرين أساسيين هما الإدارة ، و الموارد البشرية لذلك فإن الإحاطة بهذا المفهوم تقتضي تسليط الضوء على كلا العنصرين ، و لكن قبل الخوض في ذلك لابد هنا من الإشارة إلى ما ذهب إليه بوفلجة غيات من تفرقة بين تسمية إدارة الموارد البشرية و تسيير الموارد البشرية إذ يرى أن التسمية الأولى ، أي إدارة الموارد البشرية ، شائعة بالنسبة لغالبية الدول العربية ، بينما يطغى استعمال التسمية الثانية في الجزائر كترجمة للمصطلح الإنجليزي Management¹ . أما Peretti¹ فإنه يرى أن تسيير الموارد البشرية يحمل اليوم في المؤسسات تسميات متباينة لعل أكثرها تداولاً² :

- إدارة العلاقات الإنسانية .
- إدارة الأفراد و العلاقات الإجتماعية .
- إدارة الأفراد و الشؤون الإجتماعية .
- إدارة الموارد البشرية و الإتصال .
- إدارة التنمية البشرية و الإجتماعية .

ولقد تبنت مؤسسة بريد الجزائر ، وهي المؤسسة محل الدراسة في هذا البحث ، تسمية مديرية الموارد البشرية ، و عليه فإن هذه الدراسة تنظر لكل من تسمية إدارة الموارد البشرية ، و مديرية الموارد البشرية على أنها تسميات مرادفة لتسيير الموارد البشرية، و تماشياً مع عنوان البحث فإن مصطلح تسيير الموارد البشرية هو الذي يميل الباحث لاستخدامه بكثرة في هذه الدراسة. و فيما يلي تحديد لمفهوم التسيير و الموارد البشرية توطئة لتحديد ماهية تسيير الموارد البشرية .

1.1- التسيير :

وفقاً لقاموس Le Robert Seuil الخاص بعلم الاجتماع فإن كلمة التسيير، ذات الأصل اللاتيني gestio ، تشير إلى فعل الإدارة Administrer أما لفظة Management فإنها منقولة للغة الفرنسية من اللغة الإنجليزية و أنها إكتست صبغة عالمية ، ولقد عرف هذا القاموس التسيير بأنه " مجموعة أنشطة إجتماعية ذات صبغة أدائية ، يؤدي في المنظمات : أنشطة التنظيم ، القيادة ، التخطيط ، القرار ، و المراقبة من أجل تحقيق الأداء " ³ . و الملاحظ أن هذا التعريف فيه دلالة ضمنية على أن التسيير مرادف للإدارة من خلال الإشارة إلى أنشطة التسيير التي هي نفسها أنشطة أو وظائف الإدارة المعروفة ، كما أن الملفت للانتباه في هذا التعريف أيضاً هو الجانب

¹ - بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2004 ، ص 25

² Peretti , J-M. , *Gestion des Ressources Humaines* , Les presses de l'imprimerie Hérissey, Evreux, 1995. P.25.

³ Akoun , A. , *LE ROBERT SEUIL- dictionnaire de Sociologie*, Les presses de Mame,1999.P.242.

السوسولوجي فيه الذي نستشفه من إضفاء الصبغة الاجتماعية على مجموع الأنشطة المكونة للتسيير التي تؤدي بالمؤسسة ، و أن هذه الأنشطة الاجتماعية ما هي إلا أدوات لتحقيق الفعالية في الأداء .

أما Madeline فإنها ترى أن التسيير هو قيادة و تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها توجيه و إدارة مؤسسة ما . أي أن التسيير يتعلق بإدارة و توجيه كل مكونات الإدارة من موارد مادية و موارد بشرية ، في حين أن مصطلح Management فإنها ترى أن له في اللغة الفرنسية دلالة دقيقة و محددة تتمثل في إدارة الموارد المادية فقط ، و لا تمتد لإدارة الموارد البشرية. و لقد بينت الكاتبة Madeline أن استخدام مصطلح التسيير حديثاً في مجال تسيير الموارد البشرية يتمثل في السيطرة على المشاكل التي تنتج عن تسيير العاملين¹.

يرى الباحث أن التمييز بين التسيير Gestion و مصطلح Management الوارد في اللغة الفرنسية وفقاً لما جاء في كلام Madeline لا يمكن إستساغته خاصة بالنسبة للكاتبين باللغة العربية أو الإنجليزية ، ذلك أنه إذا تم تبني هذا التمييز معنى ذلك أن التسمية باللغة الإنجليزية لتسيير الموارد البشرية خاطئة ، Human Resource Management ، إذ أنه لا يمكن ربط لفظة Management التي تنطبق فقط على تسيير الموارد المادية ، وفقاً لتفسير Madeline ، بـ HR أي الموارد البشرية.

★ مما سبق فإن الباحث يتفق مع ما ذهب إليه بوفلجة غيات بأنه لافرق بين التسيير و الإدارة وهو في ضوء المعطيات السابقة يرى أن التسيير " وسيلة يتم من خلالها تحقيق الفاعلية و الكفاءة في المنظمة عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية ذات الصبغة الأدائية " .

2.1. - الموارد البشرية :

معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين يعرف الموارد البشرية Human Resources بأنها " مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال ، و التكنولوجيا ، و التسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة ، و تعتبر أكثر فعالية و تأثيراً على تحقيق أهداف العمل " ².

كما عرفت الموارد البشرية بأنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع " ³.

إن هذا التعريف قد إشتراط في إعتبار العامل بالمؤسسة مورد بشري أن يكون متمتعاً بالقدرة و الرغبة في أداء الأعمال التي يقوم بها.

أما حسن إبراهيم بلوط فقد عرف الموارد البشرية بقوله بأنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " ⁴.

و بهذا التعريف يكون حسن إبراهيم بلوط قد صبغ كل العاملين في المؤسسة مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها بصبغة المورد البشري.

★ وعليه يمكن إجمال الموارد البشرية لمؤسسة البريد في كل الفئات السوسيو مهنية العاملة فيها من إطارات السامية ، و إطارات التحكم ، و أفراد التنفيذ المؤهلين و الذين يتمتعون بالكفاءة و الرغبة في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع.

¹ Grawitz , M. , *Lexique des sciences sociales* , 6^{eme} édition , Edition Dalloz , Paris , 1994 , P.187.

² - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص1

³ - علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص19.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص17.

3.1. – تسيير الموارد البشرية :

و بعد تحديد كل من مفهومي التسيير و الموارد البشرية المكونان لمفهوم تسيير الموارد البشرية فإنه يمكن الآن تسليط الضوء على مفهوم تسيير الموارد البشرية.

يعرف جـاري ديسلر تسيير الموارد البشرية بقوله بأنه " يشير إلى مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه " ¹. بمعنى أنها مجموعة من الممارسات الميدانية ، و السياسات التوجيهية الهادفة للأخذ بيد العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

من ناحية أخرى يعرف Glueck.W تسيير الموارد البشرية بأنه " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، البحث عنها ، ثم تشغيلها و تدريبها وتعويضها ، و أخيرا الاستغناء عنها " ²

ووفقا لهذا التعريف فإن تسيير الموارد البشرية يهتم بالموارد البشرية من دخولها للمؤسسة إلى غاية لحظة مغادرتها لها بصفة نهائية . أي أن تسيير الموارد البشرية هو الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها ، و تدريبها ، و تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية .

★ مما سبق و تماشيا مع موضوع الدراسة فإنه يمكن تعريف تسيير المورد البشرية على أنه " عبارة عن مجموعة نشاطات تهدف إلى التخطيط و استقطاب الخبرات و الكفاءات و تطوير و تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتحفيزها من خلال العمل على تحقيق أهدافها مما يجعل هذه الموارد البشرية تحرص على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها " .

2: علاقة تسيير الموارد البشرية بعلم الاجتماع :

لقد أصبحت الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، و ذلك عائد إلى أن هذه العلوم تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل وأثرها على العامل و سلوكه . ومن ثمة فإن العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية تعتبر أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين ، و أثر العوامل الاجتماعية ، و العوامل النفسية على هذا السلوك ، و لقد أضفت هذه العلوم ، و في مقدمتها علم الاجتماع ، نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات تسيير الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز ، و التعامل مع التنظيمات غير الرسمية... إلخ. و في هذا العنصر يسعى الباحث لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين علم الاجتماع و مدخل تسيير الموارد البشرية.

و تبرز العلاقة بين علم الاجتماع و تسيير الموارد البشرية بشكل وثيق من خلال العلاقة مع أحد فروع علم الاجتماع و المعروف بعلم إجتماع التنظيم الذي ساهم بقسط و فير في تطوير وظيفة الموارد البشرية . و في هذا الصدد يقول Genevieve Lacono عند حديثه على تطور تسيير الموارد البشرية " بعد القاعدة التي أسست إنطلاقا من التaylorية ، ثم التيار السيكو_سوسولوجي الذي وضع لبنة جد مهمة في الصرح ، فإن الجناح النظري الثالث الذي أثرى مدخل تسيير الموارد البشرية يركز على مساهمة علم إجتماع التنظيم " ³.

4- جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مراجعة : عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2003، ص 34.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ص. 20-21.

³ Genevieve, L. , *Gestion des Ressources Humaines* , Paris , Gualino éditeur , 2002, Pp. 27 – 28 .

وإذا كانت هذه الدراسة في العنصر المتعلق بنشأة و تطور تسيير الموارد البشرية قد تطرقت لجانب من التaylorية عند الحديث عن مساهمة تايلور ، و أشارت إلى جانب من التيار السيكو-سوسولوجي عند الحديث عن مدرسة العلاقات الإنسانية ، فإن حديثنا على مساهمة علم إجتماع التنظيم سنفرد لها هذا العنصر الذي و إن كان يشير إلى مرحلة من مراحل تطور تسيير الموارد البشرية ، إلا أنه في نفس الوقت يعطينا لمحة و لو موجزة على طبيعة مساهمة علم اجتماع التنظيم في تطور تسيير الموارد البشرية ، و يكشف لنا من خلال تلك المساهمة على طبيعة العلاقة بين نسق علم الإجتماع و نسق تسيير الموارد البشرية. و في إطار تسليط الضوء على العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و علم الإجتماع نجد أن Genevieve إكتفى بالتطرق لبعض الكتاب فقط الذين يرى أنهم أثروا تأثيرا لايزال ليومنا هذا في تسليط الضوء على تلك العلاقة من خلال تحديد مفهوم المؤسسة ، و لقد كان لذلك التحديد بالغ الأثر في تطور مدخل تسيير الموارد البشرية، و لقد أورد في هذا الصدد الأعمال التالية :

1.2 – أعمال P.Lawrence و J. Lorsch :

يعتبر الباحثان *Paul-Rouger Lawrence* و *J. William Lorsch* من الأوائل الذين أصرروا على العلاقة الجد وثيقة التي تربط المؤسسة بمحيطها ، و في ظل هذه المقاربة فإن المؤسسة يمكن تصورهما كنسق الذي له منطقته الخاص الذي يُسير النظام الداخلي ، هذا النظام الداخلي يتأثر باستمرار بسبب تأثيرات المحيط الخارجي . فالمؤسسة نسق مفتوح ، في علاقة ثابتة مع المحيط الإقتصادي ، و الإجتماعي ، و الثقافي الذي يمارس عليها ضغط قوي ، و الذي يخل بشكل دائم بتوازن التماسك الداخلي .

و بالاستناد التام للتحليل النسقي فإن هذه الطريقة في تصور المؤسسة هي جد هامة لإعطاء معنى لتسيير الموارد البشرية . فلقد قدمت لنا مساهمة خاصة جد مفيدة لفهم توقعات الأفراد ، خاصة ما تعلق منها بمجال عملهم أو تصورهم للمؤسسة . و كذلك فإنه من خلال هذا المنظور النظري يمكننا قياس مختلف الضغوطات التي تمارس على المؤسسة و المرتبطة بإشكالية العولمة .

و في إطار توضيحهما لحقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر التنظيمية ، بسبب أن الظروف البيئية المختلفة تتسم بحالات عدم الثبات ، و حسب طبيعة التغييرات الكثيرة الحاصلة زمانيا و مكانيا فإنهما صاغا المدخل الظرفي أو الشرطي (*Contingency or Conditional Approach*) على أساس تجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحت فيما هو كائن فعلا و بأن لكل حالة ظروفها و متغيراتها¹ . و لهذا فإن وجود ضمن الأنساق المكونة للمؤسسة لنسق يهتم بالتعامل مع الحالة الواقعية و يحاول أن يجد لها حلول في ظل الظروف المحيطة بها أمر في بالغ الأهمية ، و النسق الفرعي في المؤسسة الذي أوكلت له هذه المهمة هو تسيير الموارد البشرية .

2.2 – أعمال G. March و H. Simon :

إن مساهمة كل منهما في تطور تسيير الموارد البشرية كانت جد مفيدة لقد برزت هذه المساهمة و بشكل أساسي في مجال إتخاذ القرار و التقويم و كذلك التحليل الاستراتيجي . فلقد جاءت أعمال كل من *March* و *Simon* عن العقلانية محددة في لعب دور قراري (*Un Role decisif*) ، فهذان المؤلفان تمكنوا من صياغة نموذج الرشده المحدد و التفكير في عملية إتخاذ القرار خلافا لما كان يعتقد *Taylor* ، لا يمكن الحصول على طريقة واحدة مثلى " *One*

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ، ص 96.

"best way". فهناك مجموعة من العوامل الغير متوقعة تدخل في لعب دور في التأثير على التناسق الهيكلي السائد . وهذه العوامل متنوعة ، فمنها ماهو إقتصادي ، أو تكنولوجي ، أو سياسي ، أو إجتماعي ، فكل هذه العوامل تتلاقى حتما في التأثير على اتخاذ القرار . من جهة أخرى ، متخذ القرار الذي لا يكون دائما في وضعية تسمح له بصياغة متكاملة لعملية القرار ، و الذي لا يبحث عن كل المعلومات المتوفرة عن الضغوط التنظيمية ، والذي لا يضع قائمة لكل الحلول الممكنة ، لا يمكنه تقييمها كلها وهو يتصرف بطريقة مبرمجة . فهو يجمع المعلومات و لا يبحث إلا عدد محدود من الحلول الجديدة ، إلا أن يجد أحدها لا يهم إن كان الأحسن ، المهم أن يفى بالغرض .

و أمام وضع يكون فيه متخذ القرار أمام جملة من البدائل جاءت أعمال *H. Simon* حول نظرية إتخاذ القرارات ، هذه النظرية التي اقترن بها اسمه و التي أكد من خلالها على جملة من المبادئ أبرزها التأكيد على المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار. كما أن أعمال كل من *Simon* و زميله *March* أدت إلى وضع نظرية التوازن التنظيمي (*Organizational-Equilibrium*) التي تنطلق من حقيقة المشاركة في المنظمة و اتخاذ القرارات فيها¹. ولقد بين *Herbert Simon* أن هناك عدة عوامل تؤثر على متخذ القرار، تجعلنا نتحدث عن الرشد غير المطلق أو الرشد المحدود بدلا من الرشد المطلق الذي جاءت به النظرية الكلاسيكية ، حيث يرى أن الرشد هو عبارة عن مفهوم نسبي لا يؤدي دوما للوصول إلى القرار الأفضل، ويمكن ذكر هذه العوامل فيما يلي:²

- وجود عدة بدائل أمام متخذ القرار، ومحدودية قدراته في دراستها جميعا وتحديد نتائج كل بديل منها، وكذا عدم استطاعته السيطرة عليها أو التنبؤ بها.
- القيم والأهداف الشخصية لمتخذ القرار، والتي قد تكون في نفس الاتجاه مع أهداف التنظيم ، و قد تكون متعارضة معها.
- اكتفاء متخذ القرار بالحل المرضي عوض الحل الأمثل ، لأن ما هو أمثل في الفترة الحالية قد لا يكون كذلك في الفترة اللاحقة.

إن مساهمة كل من *H. Simon* و *G. March* في إثراء مدخل تسيير الموارد البشرية من خلال نظرية إتخاذ القرار تبرز في أنهما أشارا في كتابهما *Organizations* أن إتخاذ القرار هو وظيفة لا تتعلق فقط بالرشد و العقلانية في الإختيار ، و لكن تتعلق أيضا بالدافعية و بالنظرة لمحيط المؤسسة ، و يتجلى هذا التصور بصفة خاصة بالنسبة للمكان الذي يشغله متخذ القرار ، و للدور الذي يقوم به في الهيكل التنظيمي . و هنا يظهر بجلاء أهمية تسيير الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار خاصة من خلال دورها الإستشاري داخل المؤسسة.

3.2 – أعمال *Friedberg* و *Michel Crozier* :

تمركزت مساهمتهما في صياغة التحليل الاستراتيجي، هذا الأخير يقوم على مسلمتين: المسلمة الأولى : تقوم على أساس ملاحظة سلوك الفاعلين المرتبطين كليا بسياق بيئي الذي ينتمون إليه فكل فاعل يتصرف في مجال حرية العمل ، و حرية للتفكير المتاحة له ، سواء كان هامش هذه المجالات واسع أو ضيق فإنها تشكل مجال الاستقلالية و تحدد مناطق الإرتياب في قيادة المنظمة . و لقد ذهبنا إلى أن هذه المجالات متعذر تخفيضها (أو بالأحرى متعذر القضاء عليها).

¹ نفس المرجع ، ص ص.91-92.

² نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، دمشق، سوريا، دون ذكر سنة النشر، ص 31.

المسلمة الثانية : تقوم هذه المسلمة على مفهوم للقوة ، فالقوة هي معطى مركزي في حياة المنظمات . و القوة لا يمكن تصور وجودها إلا في إطار التعامل مع الآخرين . و يفترض و جود خليط دقيق بين نسق من الضغوط ، محدد من خلال الإجراءات ، و المعايير ، و القوانين ، و إذا كان التنظيم الهيكلي هو شرعية تقوم على مختلف اللوائح المقترحة من قبل Max Weber . إلا أن Crozier في مؤلفه *Le phénomène bureaucratique* بين أن التنظيم الغير رسمي قد يؤدي إلى ظهور بعض العاملين الذين يتمتعون بقوة التي لا يمنحها لهم التنظيم الرسمي و لكن إكتسبها بطريقة ضمنية ، هذه القوة التي قد تكون غير مرئية إلا أنها تكون بشكل يمكن إدراكه في التنظيم الغير رسمي¹ .

و تعتبر مساهمة التحليل الإستراتيجي التي قام بها Crozier و Friedber جد مهمة لكي نتمكن من فهم رهانات تسيير الموارد البشرية . فقيادة الرجال و النساء في المؤسسة يفرض أن يؤخذ في الحسبان التوازن المتقلب بين إشكالية الفاعل و النسق و بين المنطق الفردي و المنطق الجماعي .

3: تطور وظيفة الموارد البشرية :

للموارد البشرية أهمية بالغة في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها و أهميتها و أوجدت لها إدارة خاصة بها ، سميت في البداية بإدارة الأفراد ، و مع مرور الزمن ، و اتساع نطاق أهداف و مهام هذه الإدارة ، فإنها اليوم أصبحت تعرف باسم إدارة الموارد البشرية ، و الباحث يهدف من خلال التطرق لتطور وظيفة الموارد البشرية إلى محاولة تسليط الضوء على جانب من تاريخ الفكر الإداري الذي يبين المراحل التي مر بها تسيير الموارد البشرية قبل وصوله إلى ما هو عليه الآن .

ومع أن Sekiou² يرى أن ظهور أوائل علاقات العمل يعود إلى العصور الوسطى مع ميلاد نظام الطوائف « *Corporations* » . إلا أننا نجد أن أحمد ماهر يؤكد بأن " الاحتياج إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية ، ظهر عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعقد"³ و بداية التأزم في هذه العلاقات يعود إلى بداية الثورة الصناعية ، لذلك فإن هذه الدراسة سنتناول التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية بتتبع هذا التطور من ظهور الثورة الصناعية إلى يومنا هذا مبرزة أهم العوامل التي ساهمت في وظيفة الموارد البشرية ، كوظيفة متخصصة .

1.3- الثورة الصناعية* :

إن تطور النسيج الصناعي في المدن (*manufactures, usines*) الذي سمح بإنتاج السلع بشكل كبير و ثمن منخفض كان بداية ميلاد نمط جديد لتنظيم العمل⁴ ، فبالنسبة للموارد البشرية فإن الثورة الصناعية تعد بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي عرفت إدارة المؤسسات ، ذلك أنه

¹ Gunia. N., *La Fonction Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des Entreprises - Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication* , Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche Sur Les Ressources Humaines et L'emploi , Université TOULOUSE I , 2002.P.187

² Sekiou, L., et autres: *Gestion des Ressources Humaines* , Ed. DEBOECK , Université Montréal, 1993, P.11.

³ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 35.

* ظهرت الثورة الصناعية *The Industrial Revolution* في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين أنظر ، أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 35.

⁴ Sekiou, L., et autres , Op. Cit , P.14.

رغم أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال ، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، فلقد اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل . كما أن نظام المصنع الكبير تسبب في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة .¹ كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ، و ضوضاء ، و أتربة ، و أبخرة ، و غيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم كل ذلك أظهر مدى الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.² وفي هذه الفترة لم تكن وظيفة الموارد البشرية موجودة بشكل مستقل وإنما كان يقوم مالك المؤسسة و رؤساء العمال ببعض الأنشطة التابعة لها من دفع الرواتب و التوظيف...إلخ .

2.3- ظهور الحركات العمالية :

كردة فعل لظروف العمل القاسية التي ولدتها الثورة الصناعية و التي تم الإشارة لبعضها في العنصر السابق ظهرت الحركات العمالية كرد فعل لتلك الأوضاع و عموما فإن رد الفعل هذا قد اتخذ عدة مظاهر حددها أحمد ماهر على الشكل التالي : "إنتفاضات عشوائية ، ثم إضطرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوق العمال، وتتفاوض باسمهم"³ . و أمام هذه الحركات العمالية كان من الضروري وجود إدارة متخصصة تجيد التفاوض مع العاملين و تعمل على إمتصاص غضبهم .

3.3- الإدارة العلمية :

مع نهاية القرن التاسع عشر ، و بمدة ليست بالطويلة عقب الثورة الصناعية للعالم الغربي ، قام مجموعة من الرواد ، مثل فريدريك تايلور F.W.Taylor و هنري فايول H.Fayol ، بإدخال فكرة أن المنظمة يمكن أن تكون موضوع للعلم و بدؤوا التحليل العقلاني للوصول لمبادئ عامة تسمح بتأسيس الإدارة العلمية⁴ ، ونظرا للإسهام الكبير الذي قدمه الرائدان السالف ذكرهما ارتأى الباحث أن يشير ولو بشكل موجز لمساهمة كل منهما :

1.3.3- مساهمة F.Taylor (1856-1915): وضع Taylor تصور نظري جديد لمنظمة العمل قائم على السياق الصناعي للولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين ، و النمط التنظيمي الذي تمنى قيامه يقوم على تقسيم عمودي للعمل، و على مبدأ التخصص في أداء المهام⁵ . و لهذا الغرض أنشأ ما أطلق عليه «O.S.T» أي التنظيم العلمي للعمل و الذي يعتبر أول تنظيم علمي لتسيير الأفراد⁶ و بصفة عامة تبرز مساهمة التaylorية في تسيير الموارد البشرية من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:⁷

1- سماحها و بصفة خاصة بتشكيل تنظيم العمل وفقا لقياس الزمن ، أي وحدة الزمن الضرورية لإنجاز المهمة .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، من الناحية العلمية و العملية ، مرجع سابق ، ص ص 24-25.

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 35.

³ نفس المرجع ، ص 35.

⁴ Mucchielli , A . , *Psycho-Sociologie Des Organisations* ,Paris , ESF ,1^{er} ED,1977 ,P. 8.

⁵ Geneviève, L. , ,Op. Cit. ,P. 18.

⁶ R.Oucief: *La Gestion des Ressources Humaines Dans La stratégie de Développement de L Entreprise*, Le cas du processus de Modernisation de SONATRACH, Mémoire de Magister , Département de Sociologie, Faculté des sciences Humaines et sociales , Université d'Alger ,2002 , P.14.

⁷ Geneviève, L. ,Op. Cit. , P.18.

- 2- هي في الأصل نظام لتصنيف الأعمال استنادا لدرجة التعقد و مستوى التأهيل المطلوب .ذلك أن مصطلحات مثل العامل المتخصص Ouvrier Spécialisé، و العامل المؤهل Ouvrier qualifié أو عون التحكم Agent de Maîtrise، ظهرت في أعقاب التaylorية .
- 3- التحليل العلمي للعمل قاد إلى التخصص أكثر فأكثر للعاملين، الأمر الذي استوجب أداء المهام وفقا لمتطلباتها ، هذه الصياغة للعمل أدت إلى توصيف الوظيفة الذي فُرض كأداة إرشادية لتسيير الموارد البشرية .

2.3.3- مساهمة H.Fayol(1841-1925): ذهب المهندس الفرنسي Henry Fayol ، من خلال دراسته و تحليله وظائف المنظمة في مؤلفه « *Administration générale de l'entreprise* » الصادر بتاريخ 1920 إلى أن أي منظمة تحتوي على خمس وظائف أساسية هي¹:

- 1- وظيفة الإدارة العامة *L'administration générale*
- 2- وظيفة المالية و المحاسبة *La fonction financière et comptable*
- 3- وظيفة العلاقات الخارجية *Les relations extérieures*
- 4- وظيفة الإنجاز (الإنتاج) *La fonction réalisation ou production*
- 5- وظيفة الأفراد *La fonction personne*

و يرى فايول أن هذه الوظيفة الخامسة أي وظيفة الأفراد مهمتها تسيير الموارد المادية و البشرية للمنظمة و تنظيم التوظيف ، و الأمن ، و التكوين ، و الأجور ، و أساليب الترقية ، و كذلك العلاقات الداخلية لأعضاء المنظمة. و بهذا فإنه يمكن اعتبار فايول من الرواد الأوائل الذين ساهموا في تطوير ما أصبح يعرف اليوم بتسيير الموارد البشرية و هذا جعل الاهتمام بالأفراد وظيفة مستقلة بل إنه ذهب إلى اعتبار هذه الوظيفة من أهم الوظائف على أساس أن الوظائف الأخرى معروفة و واضحة المعالم بالنسبة للعاملين في حين أن وظيفة الأفراد هي من تسهر على تسيير شؤون القائمين على بقية الوظائف الأخرى.

و مع أن الرشد و العقلانية اللذان جاءت بهما الإدارة العلمية أديا من جهة إلى تحقيق تطور في إدارة المنظمات و من جهة أخرى إلى الإنتاج بشكل كبير بالاعتماد على اليد العاملة التي لا يشترط فيها أن تكون مؤهلة نظرا لما أنتجه تقسيم العمل من مهام سهلة التنفيذ الأمر الذي سمح باستقطاب اليد العاملة الرخيصة في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين و التي كانت شريحة كبرى منها تتمثل في فئة المهاجرين الجدد لأمريكا ، إلا أنه في تلك الفترة بدأت تظهر بعض الظواهر التي عجزت التaylorية على تفسيرها ، فليس بالضرورة أن ينتج العامل أكثر كلما تدفع له أكثر، كما أن تبسيط الأعمال التنفيذية لا يؤدي بشكل آلي إلى تحسين مردودية و رضى العامل .

لقد كان هذا العجز من التaylorية في إيجاد تفسير لهذه الظواهر محفز و دافع لظهور تيار فكري إداري جديد ألا وهو العلاقات الإنسانية.

4.3- العلاقات الإنسانية :

تعتبر العلاقات الإنسانية حركة فكرية جاءت كرد فعل ضد تقسيم العمل و ضد نزع الطابع الإنساني في العمل (مشاكل خطوط الإنتاج) ، و كذلك جاءت كرد فعل ضد مفهوم الإنسان الاقتصادي L'homo-économique الذي طرحه تايلر (العامل لا يحفز إلا من خلال الجانب المادي) و لحركة العلاقات الإنسانية عدة مصادر لعل أهمها يتجلى من خلال مساهمة كل من فريق مايو ، و كيرت ليفن ، و نظرية الحاجات لمازلو .

¹ Mucchielli . A ., Op. Cit. , P. 9.

1.4.3- مساهمة Elton Mayo (1880-1950) و فريقه العلمي:

لقد أعطت تجارب Elton Mayo ، التي أجراها مع فريقه العلمي في مصانع هاوثورن للشركة الغربية للكهرباء في شيكاغو بين 1923-1927 ، إشارة ميلاد حركة العلاقات الإنسانية تلك الحركة التي أظهرت دور المناخ الاجتماعي *Le climat Social* داخل المنظمة في تحسين مردودية العامل¹ كاشفة بذلك على عدم دقة طرح التaylorية من خلال تبيان أن المشاكل المهنية ليست فقط تتعلق بالتنظيم العقلاني للعمل (التعب ، الظروف الفيزيائية) ، و أن المردودية ليست مرتبطة بالأجر فقط ، فتجارب مايو كشفت النقاب على أهمية الظواهر المرتبطة بالحياة الداخلية للجماعات ، و سمحت هذه التجارب بصياغة تفسير جديد للسلوك الإنساني في العمل بالرجوع لحاجياته الأساسية و المتمثلة في الحاجات الاجتماعية *Les Besoins Sociaux*² . إن النتائج التي توصل لها Mayo مهدت الطريق أمام العديد من العلماء و الباحثين لتسليط الضوء على دور العلاقات الإنسانية في رفع مردودية العامل و يأتي في مقدمة هؤلاء العلماء كل من Lewin و Maslow .

2.4.3- مساهمة Kurt Lewin (1890-1947) و فريقه العلمي :

ساهمت أعمال Lewin باعتبارها اللبنة الثانية في تطور حركة العلاقات الإنسانية في تطور وظيفة الموارد البشرية و تتجلى هذه المساهمة من خلال تجاربه في سنة 1938 حول ديناميات الجماعة *Dynamique de groupe* و لقد أسفرت هذه التجارب على النتائج التالية :

- من بين أنماط القيادة الثلاثة المدروسة (الإستبدادي ، الديموقراطي ، الحر) وجد أن نمط القيادة الديموقراطي هو أفضل أنماط القيادة .

- التوجه نحو ديمقراطية المؤسسة يقتضي القيام بالتغيير ، هذا الأخير يتم نجاحه بالعمل على تحريك الجماعة عبر وسيط ، هذا الوسيط يتمثل في جماعات صغيرة يتم إدخالها لتحقيق تغيير الأفراد³ .

3.4.3- نظرية الحاجات لـ Maslow : A.H.

جاءت نظرية Maslow للحاجات كرد فعل لنتائج أعمال Mayo و فريقه العلمي ، و الذين كما سبق و أن رأينا ، يرون أن أهم الحاجات الإنسانية الاجتماعية على اعتبار أن الإنسان يبحث عن التفاعل مع نظرائه ، و أن يكون مقبولا من طرفهم . و تفسير السلوك على هذا النحو لم يستساغ من طرف Maslow ، الذي إقترح سنة 1954 نظرية جديدة للدوافع الإنسانية ،

الشكل رقم (01-02) هرم مازلو للحاجات



فبالنسبة إليه الحاجات الإنسانية تنتظم وفقا لتسلسل هرمي للحاجات الإنسانية *Une hiérarchie des besoin* و أن هذه الحاجات ترتقي بشكل تدريجي من الحاجات الأولية إلى الرفيعة فالأكثر تعقيدا⁴ .

و الشكل رقم (01-02) يعرض هرم

مازلو *La pyramide de Maslow*

الذي يقوم على فكرة أن الحاجة العليا لا يمكن

Source: Geneviève, L. ,Op. Cit. , P.20

¹ Oucief, R. , Op. Cit. , P. 16.

² Mucchielli , A. , Op. Cit., P. 14.

³ Ibid , P. 15.

⁴ Geneviève, L. ,Op. Cit. , P. 19.

إدراكها في حالة عدم إشباع الحاجة الأدنى¹.
و لقد أكد Geneviève على أن حركة العلاقات الإنسانية لعبت دور كبير في عملية هيكلية تسيير الموارد البشرية فلقد كان لها ممارسات مباشرة حول كل ما يمس ظروف العمل².
و لقد حاول الباحث و لو بصورة جد موجزة التطرق لبعض المجالات التي ساهم تيار العلاقات الإنسانية من خلالها في مجال تسيير الموارد البشرية كلفت انتباه المسيرين إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية داخل المنظمة نظرا لما لها من دور في رفع مردودية العاملين الأمر الذي يقتضي الاهتمام بالمناخ الاجتماعي و جعله أكثر تلبية للحاجات الاجتماعية إضافة إلى التنويه بنجاعة النمط الديمقراطي في القيادة و كذلك الإشارة إلى تصنيف مازلو للحاجات.

5.3- قانون العمل :

يعتبر قانون العمل دعامة حقيقية لوظيفة الموارد البشرية ، فلقد ساهم تطوره في تحسن وضعية الأفراد داخل المنظمات ، لذلك فإنه استقطب المسؤولين على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات³ ، و سيتم التطرق في هذا العنصر إلى جانب من تطور تشريع العمل في كل من الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها البلد الذي شهد ميلاد و تطور مدخل تسيير الموارد البشرية ، و كذلك فرنسا باعتبار أن بداية تطور تشريع العمل بها كان في الفترة التي كانت تحتل فيها الجزائر مما يجعل تاريخ جزء كبير من تطور تشريع العمل في الجزائر جزء لا يتجزأ من تاريخ تطور تشريع العمل في فرنسا . و بما أنه من المستحيل الإحاطة بالعدد الهائل من القوانين الصادرة في هذا المجال فإنه سيتم التطرق لأبرز تلك التشريعات .

1.5.3- تطور تشريع العمل في الولايات المتحدة⁴:

هناك العديد من القوانين التي سنت لحماية الأفراد في منظمات العمل في الولايات المتحدة أهم تلك القوانين ما يلي :

* قانون الحقوق المدنية لعام 1924 : يعتبر هذا القانون المعدل في عام 1972 من أوائل القوانين المعاصرة و الذي حرّم على أي منظمة التمييز بين العاملين سواء على أساس الجنس ، أو اللون ، أو الجنسية ، أو الديانة .

* قانون المساواة في الأجر لعام 1963.

* قانون الإصلاح الوظيفي لعام 1973: ألزم هذا القانون المنظمات التي يزيد رأسمالها على 2500 دولار بضرورة إتخاذ مجموعة من الإجراءات الفعلية نحو توظيف الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة .

* قانون التمييز بين العاملين بسبب الحمل لعام 1978 : أصدر الكونجرس الأمريكي قانونا بعدم التمييز بين العاملات على أساس حملهن من عدمه .

2.5.3- تطور تشريع العمل في فرنسا⁵:

حسب Geneviève فإن أسس قانون العمل وضعت منذ القرن التاسع عشر مع قانون 1841 المانع لعمل الأطفال ، ثم قانون 1884 الذي إعترف بالنقابات ، و أخيرا قانون 1898 الخاص بحوادث العمل . إلا أنه أكد أن الإنطلاقة الحقيقية لتشريعات العمل كانت مع بداية القرن العشرين . و من بين أهم النصوص التشريعية ، التي سمحت بإعطاء دفع لوظيفة الأفراد ما يلي :

¹ Ibid , P. 19.

² Ibid , P. 20.

³ بشير هدي : الوجيز في شرح قانون العمل ، علاقات العمل الفردية و الجماعية ، دار ربحانة للنشر و التوزيع ، ط2، الجزائر، 2003 ، ص8.

⁴ جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص ص. 73-76 .

⁵ Geneviève, L. ,Op. Cit. , Pp. 20-21.

* قانون 1906 حول العطلة الأسبوعية .
 * قانون 1906 المتعلق بإنشاء وزارة العمل .
 * قانون 1919 المحدد ساعات العمل اليومي بثمانية ساعات
 * قانون 1925 الفارض لضريبة التمهين .
 * قانون 1928 المتعلق بالتأمينات الإجتماعية .
 * قانون 1932 الواضع لمبدأ المنح العائلية .
 * سنة 1936 كانت تاريخ توقيع إتفاقيات *Matignon* التي وضعت مبدأ عطلة أسبوعين مدفوعة الأجر ، و كذلك 40 ساعة عمل أسبوعيا كما مهدت لإنشاء الإتفاقيات الجماعية .
 و مع أنه كان هناك تناقض كبير بين هذه النصوص القانونية ، و وضعها قيد التنفيذ إلا أن التنظيم القانوني مدفوعا بالقوى الاجتماعية شكل عملية غير قابلة للإنتكاس . و لقد عرف قانون العمل تطورا حقيقيا عقب الحرب العالمية الثانية الأمر الذي سمح بمنح إدارة الأفراد دعامة حقيقية و مدخل شرعي تستند إليه .
 ولا يمكن إنهاء هذا العنصر دون الإشارة و لو بشكل موجز أيضا لتطور تشريع العمل في الجزائر .

3.5.3- تطور تشريع العمل في الجزائر :

بادرت الدولة الجزائرية عقب الاستقلال إلى إصدار بعض القوانين و التنظيمات لتسيير شؤون الدولة ، هذا قبل أن تتبنى الاشتراكية كنمط سياسي واقتصادي ، أما فترة الثمانينات فقد شهدت تحولات جذرية في السياسة العامة للدولة في ظل متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية على المستوى العالمي .
 إن كل هذه التحولات انعكست بشكل عميق على دور و تركيبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها ، و عموما يمكن التمييز بين مرحلتين هامتين هما فترة ما قبل الإصلاحات ، وكانت من الاستقلال حتى أواخر الثمانينات من القرن الماضي ، و فترة التحول نحو إقتصاد السوق و التي إمتدت من أواخر الثمانينات إلى يومنا هذا .

المرحلة الأولى : صدرت فيها العديد من القوانين و التنظيمات لعل أهمها :

* قانون 1962/12/31 ، نص هذا القانون في مادته الأولى على استمرار سريان التشريع الفرنسي مستثنيا منه ما يتعارض و السيادة الوطنية .
 * الأمر 133/66 الصادر في 1966/06/02 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، لقد كان هذا القانون أول محاولة لتنظيم العمل في قطاع الوظيفة العمومية ، و لقد تم إلغاء العمل به وفقا للأمر 47/71.

* الأمر 47/71 المتضمن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، لقد جسد هذا القانون أول محاولة للتنظيم الاجتماعي للعمل تماشيا مع المفهوم الاشتراكي للمؤسسات ، إذ أن هذا القانون قد كرس في مادته التاسعة ، مبدأ المساواة في الحقوق و الواجبات بين مختلف فئات العمال ، و الاعتراف لهم بالحق النقابي ، و الترقية الاجتماعية و الثقافية ، و المساهمة في تسيير المؤسسات و لقد أعقب صدور هذا القانون نصوص قانونية أخرى بغية تنظيم العمل بصورة أكثر موضوعية و واقعية لا سيما الأمر 31/75 الصادر بتاريخ 1975/04/29 المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص .

* قانون 1978/08/04 المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل ، وكان يهدف هذا القانون إلى تنظيم العمل وفقا للتطور الاجتماعي و الإقتصادي للبلاد آنذاك ، إن هذا القانون يعتبر دستورا

حقيقيا للعمل بحكم ما تضمنه من ربط بين الحقوق و الواجبات في العمل بالنظر للتأثير المتبادل بينهما فيما لا يقل عن 30 مادة ، مثل الربط بين الأجر و العمل الواجب تأديته ، و غيره من الحقوق و الواجبات المقابلة لها ¹.

و لقد اقتصر دور تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة على مجرد الأعمال المكتتبية في ظل قوة ، ولو صورية ، للنقابات و لجان العمل .

المرحلة الثانية :

لقد أطلق على العديد من القوانين و التغييرات التي سادت فترة ثمانينيات القرن العشرين بالإصلاحات ، و في إطار هذه الإصلاحات صدرت العديد من القوانين نذكر من بينها :

*المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، أطلق هذا القانون في مادته الخامسة على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد فترة تجريبية اسم موظف ، الأمر الذي يجعله حينها في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة ، و لقد نص هذا القانون على أن القضاء الإداري من يختص بالفصل في في المنازعات التي يكون الموظف طرفا فيها.

* القانون 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية. لقد أدخل هذا القانون نوع من الليونة في التسيير دعيت بـ إستقلالية المؤسسات *Autonomie des entreprises* ، و بصفة عامة لا يمكن الحديث هنا عن تسيير الموارد البشرية بالشكل الذي هي عليه الآن ، بل إن الإدارة العامة للمؤسسات لم تكن لها الحق في التخطيط الذي بقي حكرا على الدولة ، حيث تتولى بصفتها إدارة مركزية و مالكة للأسهم ، بتنظيم النشاط الإقتصادي للمؤسسات من خلال التخطيط الوطني.

*لقد نتج عن صدور دستور 1989/02/04 العديد من التشريعات في مجال تنظيم العمل ، حاول المشرع من خلالها الموازنة بين الجانب الإجتماعي ، و الجانب الإقتصادي للعمل و من بين هذه التشريعات نذكر ما يلي :

*القانون رقم 02/90 المؤرخ في 1990/02/06 المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب .

*القانون رقم 03/90 المؤرخ في 1990/02/06 المتعلق بمفتشية العمل .

*القانون رقم 04/90 المؤرخ في 1990/02/06 المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل.

و قد صدر بعد هذه القوانين قانون علاقات العمل ، الذي أعاد تنظيم عالم الشغل وفقا للتوجه الليبيرالي الجديد ². و يعلق محمد الصغير بعلي على قانون علاقات العمل فيقول أنه خلافا للقانون السابق المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل ، لم يتطرق بصورة مفصلة إلى كل حقوق و التزامات العامل ، حيث أنه يترك الأمر خاصة إلى :

الإتفاقيات الجماعية ، و النظام الداخلي ، و عقد العمل سعيا منه لإضفاء الطابع التعاقدي على علاقات العمل ، وهو ما يدعم مبدأ إستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية بهذا الصدد ³.

6.3- تطور إدارة الأفراد (1945-1975):⁴

إن عملية بناء إدارة الأفراد ، كما سبق الإشارة إليه ، أسست على عدة ركائز أهمها التaylorية و تيار العلاقات الإنسانية و تشريع العمل.

¹ بشير هدي : مرجع سابق ، ص ص 45-48.

² نفس المرجع ، ص ص 48-50.

³ محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الحجار ، غنابة ، 2000 ، ص 15.

⁴ Geneviève, L., Op. Cit., P21.

ولقد لعب السياق الاجتماعي و الإقتصادي و السياسي دور هام في توفير المناخ الملائم لتطور إدارة الأفراد في الفترة الممتدة من 1945-1975 هذه الفترة التي يطلق عليها Jean Fourastie رجل الإقتصاد الفرنسي الشهير اسم الثلاثين المجيدة *Trente Glorieuse* في إشارة منه إلى النمو الإقتصادي الذي عرفته فرنسا ، و بقية الدول الصناعية في الثلاثين سنة التي أعقبت نهاية الحرب العالمية الثانية. و لقد لعبت هذه الفترة دور بارز في التمهيد لتطور إدارة الأفراد لإدارة تهتم بتدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ الملفات وضبط حضور العاملين وانصرافهم والأعمال الروتينية.

7.3- من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية :

يرى Geneviève أن هذا الانتقال تم تقريبا في فترة 1980-1990 و يتعلق الأمر بعملية إحتراف في تسيير الأفراد في المؤسسة¹ ، أما كل من علي غربي و بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة في مؤلفهم " تنمية الموارد البشرية" فيرون أن هذا الانتقال جاء في بداية سبعينيات القرن العشرين ، مع ظهور مدخل الموارد البشرية ، و ينظر هذا المدخل للأفراد كمورد و ليس مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم . و يرون أنه مع الوقت تزايدت أهمية هذا المدخل الذي يمكن المؤسسة من أن تستفيد بطريقتين : أولاها ، زيادة الفاعلية التنظيمية . وثانيها ، إشباع حاجات الأفراد . حيث أنه بدلا من إعتبار كل من الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض ، و أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر . فقد إعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما² .

و لقد أضاف Christian Batal على ميزة التوفيق بين الفاعلية التنظيمية و إشباع حاجات العاملين ميزة أخرى يرى أنها تميز مدخل الموارد البشرية على إدارة الأفراد ، و تتمثل في الكفاءات و الدوافع *Les compétences et les motivations* و يرى أن هذه الميزة هي أكثر ما يشير إلى الإختلافات التطبيقية عن إدارة الأفراد ، هذه الأخيرة التي لم تضم حقيقة هذا الجانب النوعي.

و لقد أشار Batal عند حديثه عن التحول نحو مدخل تسيير الموارد البشرية إلى شيء في غاية الأهمية و هو أن تسيير الموارد البشرية لم يأتي لغرض إنساني ، لأن هذا المدخل يبحث قبل كل شيء على تحسين إنتاجية المنظمة و نوعية الأداء ، غير أن تحقيق ذلك مرهون بالتوفيق بين أهداف المنظمة و حاجيات العاملين ، فمن الضروري أن يتم الأخذ في الإعتبار توقعات العاملين و طموحاتهم و مشاريعهم الفردية ، علما أن فاعلية الفرد تتوقف على مدى دافعيته³ و لعل أبرز ما يدل على أهمية هذا المدخل في تحقيق الربحية أن ظهوره في القطاع الخاص كان سابقا على ظهوره في القطاع العام ولقد أشار Batal إلى أن القطاع الخاص قد أولى أهمية كبيرة بمدخل تسيير الموارد البشرية في النصف الثاني من سبعينات القرن الماضي و أن التطبيق الفعلي له تم في ثمانينيات نفس القرن ، في حين أن القطاع العام لم يولي أهمية لهذا المدخل إلا في نهاية الثمانينيات، ليتجسد تطبيقه في القطاع العام في تسعينيات القرن العشرين⁴ .

¹ Ibid , P. 27.

² علي غربي و آخرون : مرجع سابق ، ص ص. 46-47.

³ Batal , C., LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC – L'analyse des métiers , des emplois et des compétences ,T1 , Paris, Edition d'Organisation , Quatrième tirage 2000, P.23.

⁴ Ibid , P. 35.

4: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية :

لقد سبق الإشارة عند الحديث عن تطور وظيفة الموارد البشرية أن هذه الوظيفة لم تكن موجودة بشكل مستقل وإنما كان يقوم بأنشطتها مالك المؤسسة ، و رؤساء العمال . و في الواقع أن سبب وجود هذه الإدارة بشكل مستقل عائد لعدة أسباب من أبرزها عجز مدراء بقية وظائف المؤسسة على إعطاء إهتمام وعناية كافية لوظائف الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية الأمر الذي إقتضى وجود وظيفة جديدة مستقلة تتكفل بتسيير الموارد البشرية ، و لمعرفة مكان تموقع وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة كوظيفة مستقلة من جهة و ما ينطوي عليه بناءها من مكونات من جهة أخرى فإنه لا مناص من تسليط الضوء على الهيكل التنظيمي للموارد البشرية هذا الأخير الذي عرفه أحمد ماهر بقوله " هو ذلك الهيكل الذي يهتم بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحديد التنظيم الداخلي لأنشطة و ممارسات هذه الإدارة " ¹. و انطلاقا من هذا التعريف فإن هذا العنصر سيكرس لتسليط الضوء على الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية من خلال مكانة هذه الإدارة في المؤسسة ، و هو ما سيتم توضيحه عند الحديث عن موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة . أما تحديد التنظيم الداخلي لأنشطة و ممارسات هذه الإدارة فيترجمه الحديث عن الهيكل التنظيمي لها.

1.4- الهيكل التنظيمي :

قبل الحديث عن هيكل الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى ماهية الهيكل التنظيمي من خلال تسليط الضوء على مفهومه كما سنتطرق لبعض أنواعه.

1.1.4- ماهية الهيكل التنظيمي :

هناك العديد من التعريفات التي حاولت تسليط الضوء على مفهوم الهيكل التنظيمي من بينها :
 - " الهيكل التنظيمي عبارة عن بناء هرمي للعلاقات و لتدفق الإتصالات ، و هو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة على وفق رؤية شاملة ، و متكاملة للتفاعلات السائدة فيها" ². و رغم ما يحمل هذا التعريف من دلالة لمفهوم الهيكل التنظيمي إلا أن حصر الهيكل التنظيمي في البناء الهرمي يجعل هذا التعريف مقتصرًا على نوع واحد من أنواع الهياكل التنظيمية ، و لقد تفادى Boyer الوقوع في هذا القصور فعرفه بأنه " المحدد للهندسة الداخلية للمنظمة و العلاقات بين مختلف عناصرها ، فهو مجموع الأجهزة التي وفقا لها تقوم المؤسسة بتوزيع ، تنسيق ، و مراقبة أنشطتها ، و علاوة على ذلك توجه أو تحاول توجيه سلوك أعضائها" ³.

نخلص مما سبق أن الهيكل التنظيمي هو بناء رسمي من العلاقات يوضع من طرف إدارة المؤسسة و أنه يتم توزيع مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة على مختلف مستويات هذا البناء و أن موقع كل وظيفة في هذا البناء يكون تبعا لأهميتها ووفقا لنظرة الإدارة العليا كما أنه يعتبر عامل حاسم تحاول المنظمة من خلاله توجيه سلوك مواردها البشرية .

2.1.4- أنواع الهياكل التنظيمية :

هناك العديد من التصنيفات للهيكل التنظيمي للمؤسسة فمثلا أحمد ماهر حصر الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية فيما يلي ⁴:

- الهيكل البسيط

¹ أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص.31.

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ص. 163 .

³ Boyer L., Equilbey N., *Organisation. Théories et applications*, Paris, Editions d'organisation, 1999, P.187

⁴ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000، ص.137- 159.

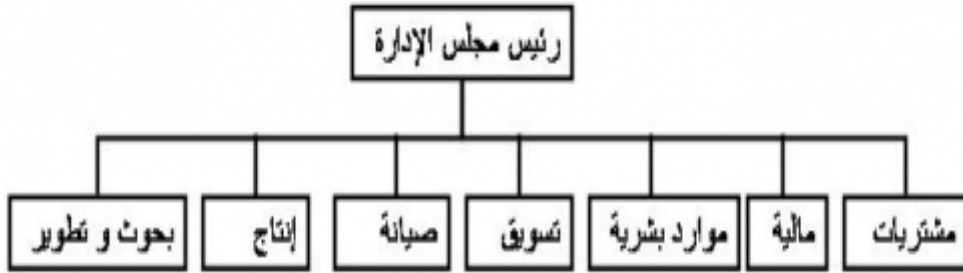
- الهيكل البيروقراطي الميكانيكي .
- الهيكل البيروقراطي المهني .
- الهيكل القطاعي العملاق .
- الهيكل الموقفي المؤقت .

و إلى جانب هذه الأنواع تطرق لكل من الهيكل الياباني و الهيكل الكوري و بما أن هدف الباحث في هذه الدراسة هو مجرد الإشارة إلى وجود تباين و تنوع في الهياكل التنظيمية ليشير إلى أن تسيير الموارد البشرية ليس له دائما نفس الموقع داخل الهيكل التنظيمي فإن الباحث إكتفى بعرض ثلاث أنواع للهياكل التنظيمية هي :

1.2.1.4- الهيكل الوظيفي Structure Functional:

وفيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة ، فيكون هناك إدارة مالية واحدة ، و إدارة هندسية واحدة ، و إدارة مخازن واحدة ، و إدارة صيانة واحدة . عيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. أما ميزته هي أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة بل كل شيء مركزي.. نلاحظ في هذا النوع أن إدارة الموارد البشرية ، و باعتبار أنها تخصص وظيفي مستقل ، فقد أسندت لها إدارة واحدة .

شكل رقم (02-02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للهيكل الوظيفي

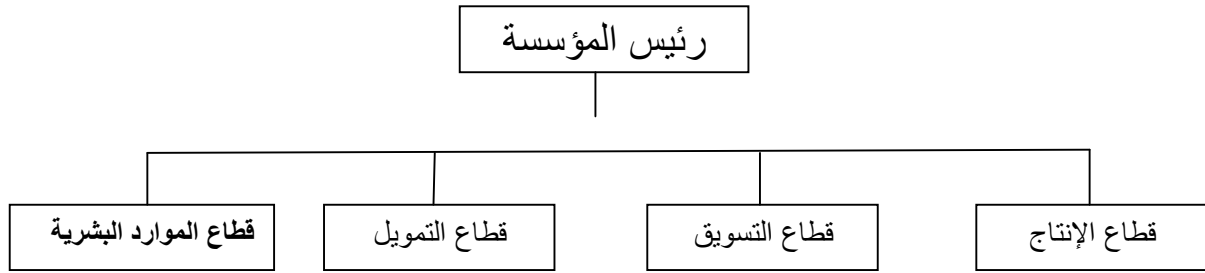


المصدر : سامح محمد : تحليل المؤسسة - الهيكل التنظيمي و الأنظمة الإدارية للمؤسسة ، يونيو 2006 ، أطلع عليه على الموقع <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7> بتاريخ 2008/05/05 على الساعة 17 و30 دقيقة.

2.2.1.4- الهيكل القطاعي Structure Divisional:

و يرى أحمد ماهر أن الهيكل القطاعي يظهر حينما تتضخم أحد المؤسسات و تصبح في حجم عملاق ، و تضطر إلى تقسيم نفسها إلى عدة قطاعات أي فروع ، و لكل فرع استقلالية مع الاحتفاظ للشركة الأم بالتنسيق بين مختلف القطاعات ، و من بين الأمثلة التي أوردتها تقسيم المؤسسة نفسها لقطاع متخصص في الإنتاج يكون مستقل و يتحكم في موارده و يشغل الخامات و يوظف عامله لإخراج منتجات يقوم ببيعها بالكامل لقطاع آخر هو قطاع التسويق ، و يمثل قطاع التسويق هيكلا مستقلا في موارده و هو يقوم بالترويج للمنتجات التي بحوزته ، و يسعرها ، و يوزعها بالشكل الذي يراه مناسباً ، و يؤكد أحمد ماهر أن الأمر قد يصل إلى أن قطاع الموارد البشرية و قطاع التمويل تعتبر قطاعات مستقلة تتبع خدماتها من الموارد البشرية ، و من التمويل و الحسابات و التحليل المالي إلى كل من قطاعي الإنتاج و التسويق و لقد بين أن الهيكل القطاعي في هذه الحالة قد يأخذ هيئة الشكل (03-02).

الشكل رقم (02-03) هيكل قطاعي لأحد المؤسسات قائم على أساس الفصل بين وظائف المؤسسة



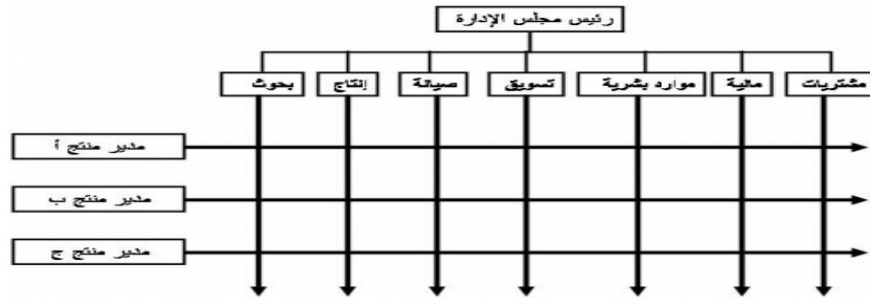
المصدر : أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق، ص. 143.

كذلك يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية

3.2.1.4- الهيكل المصفوفي Structure Matrix :

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي ، و كذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسين. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسؤول ذو مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في إدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ، ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي.

شكل رقم (02-04) الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للهيكل المصفوفي



المصدر : سامح محمد : تحليل المؤسسة - الهيكل التنظيمي و الأنظمة الإدارية للمؤسسة ، يونيو 2006 ، أطلع عليه على الموقع <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7> بتاريخ 2008/05/05 على الساعة 17 و 30 دقيقة

وكل شيء في الإدارة كل نظام له ما يميزه ، و له كذلك نقاط ضعف. فكيف نختار النظام المناسب؟ يتوقف ذلك على أربعة أشياء أساسية :

✓ أولاً : طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة *Environment*

✓ ثانياً: الإستراتيجية *Strategy*

✓ ثالثاً: حجم المؤسسة *Size*

✓ رابعاً: طبيعة العمل *Technology*

فمثلا إن كانت متغيرات السوق سريعة جدا ، فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يقتضي تبني الهيكل القطاعي. أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة ، فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل. و بالنسبة للهيكل المصفوفي فإن أهميته تظهر في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم ، أو تنتج العديد من المنتجات.

2.4- موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :

إن وظيفة الموارد البشرية لا يوجد لها نموذج ثابت في هيكل المؤسسة التنظيمي ، علما أن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه هذه الوظيفة يترجم الأهمية و الدور المعطى لها ، الأمر الذي ينعكس على نجاحها و فعاليتها في تأدية أعمالها . ويرى صلاح الدين محمد عبد الباقي أنه من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر و تتناسق تام مع الإدارة العليا في المؤسسة حتى تتمكن من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا و إتجاه الإدارات الأخرى في المؤسسة و يتحدد موقعها وفقا للدور الذي تقوم به سواء على المستوى الإستشاري أو التنفيذي.¹

1.2.4- الدور الإستشاري : عمل تسيير الموارد البشرية هنا إستشاري فقط ، بمعنى أنها لا تملك سلطة البت في مشاكل الموارد البشرية أو إتخاذ قرارات بشأنها ، فدورها فقط هو تقديم المقترحات ، و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى ، إذ يقوم مدير تسيير الموارد البشرية بتقديم المشورة ، و النصح للإدارة العليا في كافة مجالات تسيير الموارد البشرية . ومن ناحية أخرى فإنه يقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة و يساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم .

و في هذا الصدد يؤكد مهدي حسن زويلف أن مدير تسيير الموارد البشرية بما أنه على إرتباط دائم ووثيق مع كل الإدارات الأخرى فإنه يتحتم وجود علاقات ثقة متينة بينه و بين المدراء التنفيذيين الآخرين و الذين هم وحدهم يقررون قبول المشورة أو رفضها، ولذا فإن العلاقة الجيدة تمهد لقبول الإستشارة.²

2.2.4- الدور التنفيذي : يقوم تسيير الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل الأعمال المرتبطة بالسياسات الخاصة بالموارد البشرية بالمؤسسة كإعداد البحوث و الدراسات و الإحتفاظ بسجلات الموارد البشرية ، و تقديم الخدمات المختلفة لها.

و هنا أيضا يؤكد مهدي حسن زويلف أن مساعدة تسيير الموارد البشرية للإدارات الأخرى في حل مشاكلها الإدارية المتعلقة بالأفراد تتطلب علاقات وطيدة و مستمرة بين تسيير الموارد البشرية و المدراء التنفيذيين للتعاون في حل تلك المشاكل.³

و يرى *Gunia* أنه في إطار الرؤية الحالية المتجددة لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ، فإن موضع تسيير الموارد البشرية يتحدد من خلال النظر إلى المنتجات و الخدمات التي تقدمها لزبائنها الداخليين ، و هناك بعض التساؤلات تطرح للحكم على مدى ملائمة و فاعلية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة ، و لقد حدد من خلال الشكل (02-05) جملة من التساؤلات التي يرى أنها تسمح لتسيير الموارد البشرية أن يحتل مكانة متميزة بالنظر إلى الإجابات التي تقدم للتساؤلات المطروحة .

إن الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وفقا لوجهة نظر *Gunia* هي التي تحدد موقع وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، ففيما يتعلق بالأهداف المحددة فإن للقرب و البعد عن الإدارة العليا بالغ الأثر فيما يتعلق بإتخاذ القرار ، و كذلك لنوع المصالح التي تحتويها وظيفة الموارد البشرية ، وأيضا وفقا لدرجة إنتاج القيمة المطلوبة .

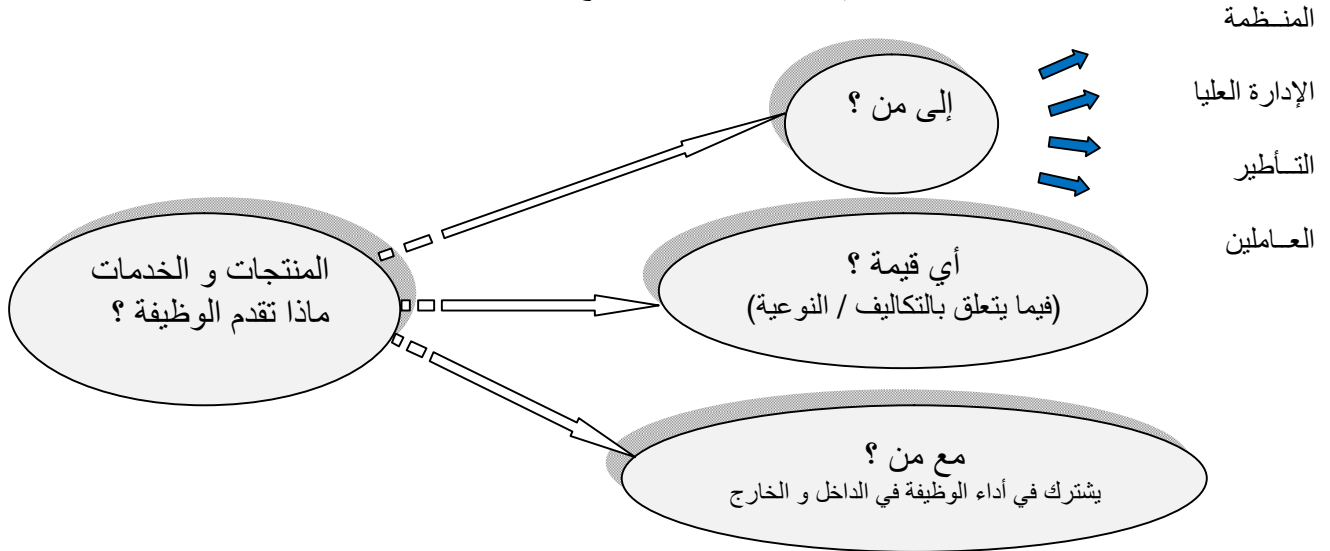
¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العالمية ، مرجع سابق ، ص 70-71 .

² مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر مكان النشر، 2003 ، ص 36.

³ نفس المرجع ، ص 37.

إن تحديد نوعية المنتجات/الخدمات التي تقدمها وظيفة الموارد البشرية يبرز لنا بشكل واضح من خلال الإجابة عن التساؤل حول ما تقدمه لنا هذه الوظيفة ، و الإجابة عن هذا التساؤل يمكن الوصول إليها من خلال توضيح لمن تقدم هذه المنتجات و الخدمات و ما هي القيمة التي تضيفها سواء من حيث النوعية أو فيما يتعلق بالتكلفة . هذا إلى جانب توضيح الأطراف التي تشترك مع وظيفة الموارد البشرية في إنجاز هذه المنتجات و الخدمات سواء كانت هذه الأطراف داخلية أو خارجية .

الشكل رقم (02-05) خصائص موقع وظيفة الموارد البشرية



Source : Gunia. N., Op. Cit. P.161.

3.4- الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية :

يجب إعداد هيكل تنظيمي للموارد البشرية حتى يتسنى :

- توزيع أدوار و مسؤوليات و وظائف تسيير الموارد البشرية بين الأفراد الموكل إليهم تسيير وظيفة الموارد البشرية.
- إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة .

1.3.4- العوامل المحددة للهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية:

و هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على تسيير الموارد البشرية و من بين هذه العوامل مايلي :¹

1.1.3.4- حجم المؤسسة و عدد العاملين :

إذ من المنطقي أن يتناسب حجم و تنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المؤسسة و عدد العاملين بها لهذا نجد أن هذا الجهاز يختلف هيكله التنظيمي في المؤسسات الصغرى و المتوسطة عنه في المؤسسات الكبرى .

2.1.3.4- التنظيم العام للمؤسسة :

للشكل التنظيمي العام للمؤسسة بالغ الأثر على بناء الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية ، فإذا كان التنظيم قائماً على أساس جغرافي نتيجة لإتساع نشاط المؤسسة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة ، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العالمية ، مرجع سابق ، ص ص 68-69 .

3.1.3.4 – مدى التنوع في فئات العاملين بالمؤسسة :

إن تنوع فئات العاملين و تخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات و زيادة المجهودات التي يبذلها تسيير الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات ، و تدريبها ، و تنميتها ، و العمل على تحفيزها للبقاء بالمؤسسة أطول فترة ممكنة.

4.1.3.4- مدى إقتناع إدارة المؤسسة بأهمية دور تسيير الموارد البشرية :

إذا كانت الإدارة العليا في المؤسسة لا تهتم كثيرا بالعنصر البشري ، ولا تتفهم الدور الهام الذي يقوم به تسيير الموارد البشرية ، فإن أنشطة الإدارة التي تسهر على وظيفة الموارد البشرية تتقلص و تقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية فقط مثال ذلك حفظ سجلات العاملين ، ومراقبة إنتظامهم في الحضور و الإنصراف و الغياب و الإجازات . أي القيام بالمهام التقليدية لتسيير الموارد البشرية . أما إذا كانت نظرة الإدارة العليا إيجابية فإن ذلك ينعكس على الهيكل التنظيمي لجهاز الموارد البشرية من حيث حجم هذا الجهاز و تنظيمه الداخلي و مستواه .

5.1.3.4- نطاق المسؤولية الممنوحة لأعضاء وظيفة الموارد البشرية¹ :

يرى كل من Barraud J, و Kittel F., و Moule M. أن المسؤوليات المنوطة بمدير الموارد البشرية وبكل عضو من أعضاء هذه الوظيفة ، يعتبر عامل مهم في تحديد الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.

2.3.4- نماذج للهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية :

لقد تم التطرق في العنصر الفارط إلى أن الهيكل التنظيمي يتنوع وفقا لعدة عوامل وسوف يقتصر هذا العنصر على ذكر بعض نماذج للهيكل التنظيمية لأجهزة و مصالح الموارد البشرية .

1.2.3.4 – نموذج هيكل تنظيمي للمؤسسات الصغيرة الحجم :

التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 100 و 300 فإن تسيير الموارد البشرية ينظم وفقا للشكل رقم (06-02) .

الشكل رقم (06-02) تنظيم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة

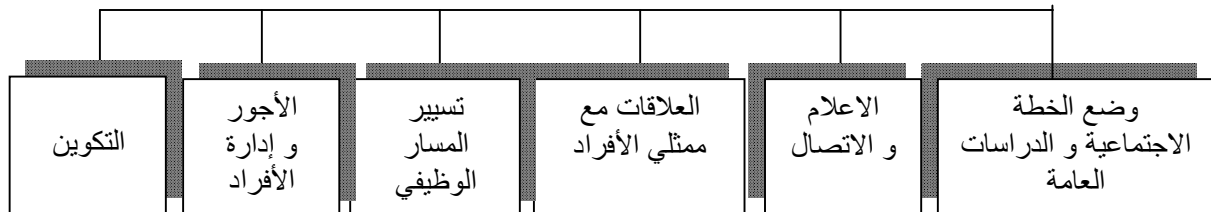


Source: Peretti,J-M. ,Op. Cit. P. 266.

2.2.3.4 – نموذج لهيكل تنظيمي مركزي في مؤسسة كبيرة :

في المؤسسات التي يزيد عدد العاملين فيها عن 300 عامل فإن تسيير الموارد البشرية ينظم وفقا للشكل رقم (07-02) .

الشكل رقم (07-02) تسيير الموارد البشرية على المستوى المركزي

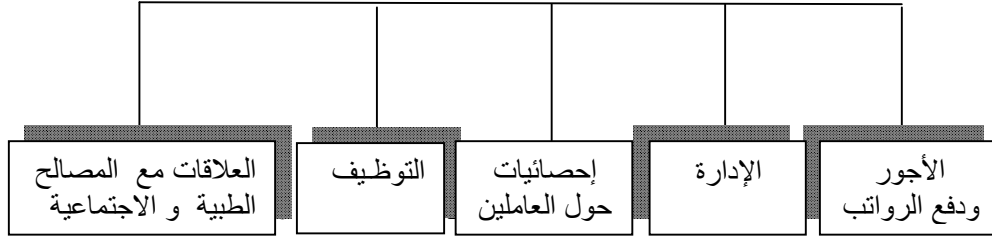


Source : Peretti,J-M. ,Op. Cit. P. 266.

¹ Barraud J., et autres, *La fonction ressources humaines*, Paris, Dunod,2000, P.38.

3.2.3.4 – نموذج لهيكل تنظيمي فرعي لمؤسسة كثيرة الانتشار :

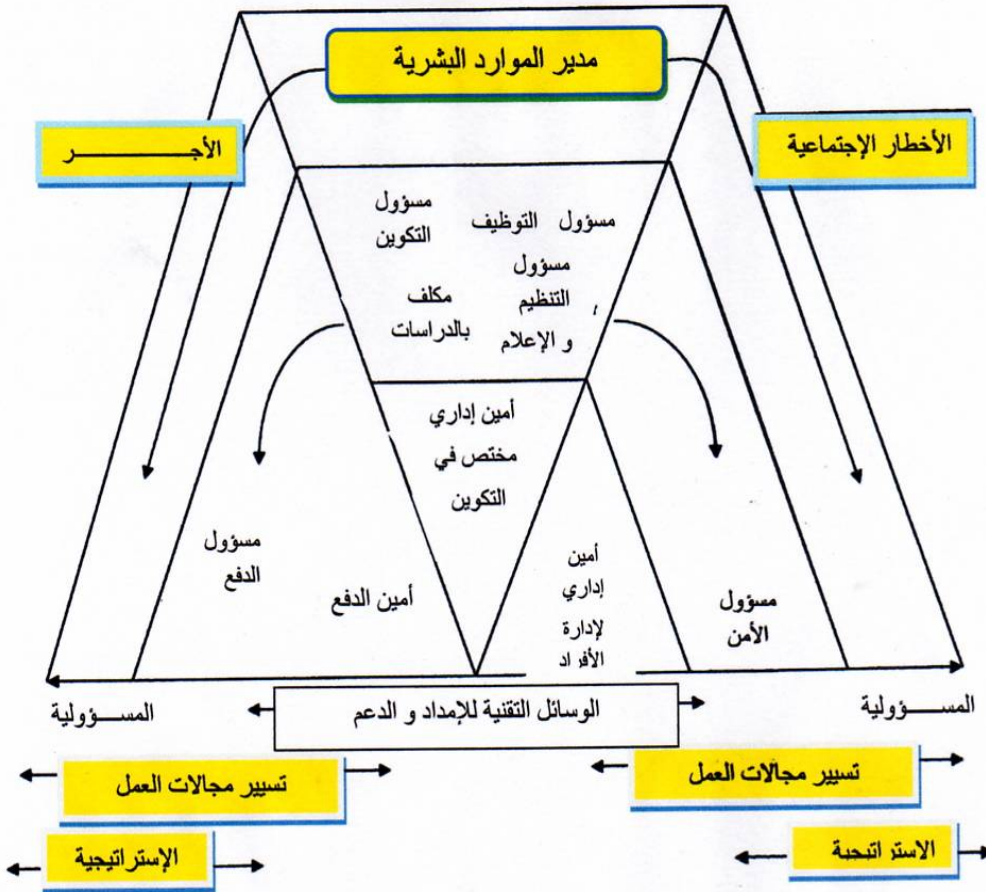
الشكل رقم (08-02) التنظيم الهيكلي لتسيير الموارد البشرية على مستوى فروع المؤسسات



Source : Peretti,J-M. ,Op. Cit. P. 266.

4.2.3.4 – نموذج لهيكل تنظيمي بناء على مسؤوليات أعضائه :

الشكل (09-02) هيكل الموارد البشرية تبعا لمسؤولية أعضائها



Source : Barraud. J. , et autres , Op. Cit . P.38.

يظهر النموذج الممثل وفقا للشكل (09-02) كيف أن مسؤوليات أعضاء تسيير الموارد البشرية ، بما في ذلك المسؤول الأول عن هذه الوظيفة أي مدير الموارد البشرية، عامل مهم في تحديد هيكل تسيير الموارد البشرية بما يتماشى و الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

و من النماذج الهيكلية السابقة نخلص إلى أن أبرز عامل من عوامل تحديد بناء الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بموقع تسيير الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل فقرب الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية من الإدارة العامة أو بعدها عنها له بالغ التأثير في هيكلتها.

وبما أن الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية هو عبارة عن ترابط مجموعة من الوظائف، يعمل الهيكل التنظيمي على تنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فإنه سوف يتم تسليط الضوء على جانب من هذه الوظائف في العنصر الموالي .

5- وظائف الموارد البشرية :

ليس من السهولة بمكان تحديد بشكل دقيق كل وظائف تسيير الموارد البشرية فعلى سبيل المثال فإن حسن إبراهيم بلوط قد أشار إلى أن الدراسة التي قام بها الباحثان آن تسو *Anne Tsui* ، و جورج ملكوفيتش *George Milkovich* أسفرت عن تصنيف ما يزيد عن مئة وظيفة تدخل ضمن مهام الموارد البشرية. وهو يرى أن تسيير الموارد البشرية الناجح هو الذي يكون قادر على تحديد الوظائف المطلوبة ، التي تناسب جمهور المستفيدين منها و يعمل بجهد كبير على برمجة تنفيذها ضمن الامكانيات المتوفرة ¹.

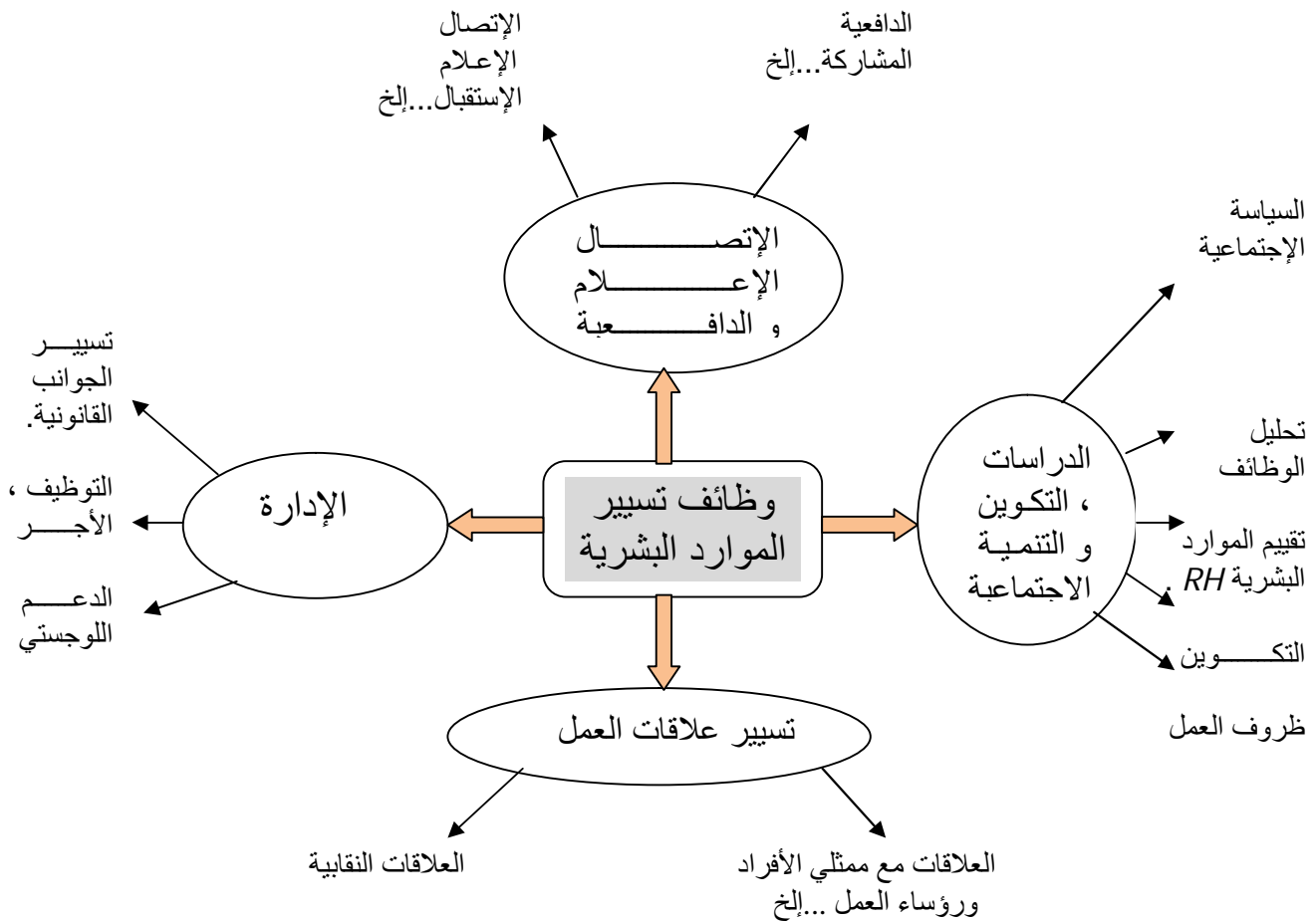
أما أحمد ماهر فإنه يصنف وظائف الموارد البشرية إلى صنفين²:

الصنف الأول : الوظائف الرئيسية ، و تشمل تسع وظائف و هي : تحليل العمل ، تخطيط القوى العاملة ، الإختيار و التعيين ، تصميم هيكل الأجور ، تصميم أنظمة الحوافز ، تصميم أنظمة و مزايا و خدمات العاملين ، تقييم الأداء ، التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي.

الصنف الثاني : الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية ، و تشمل ثلاث وظائف : العلاقة مع النقابات ، أمن و سلامة العاملين ، ساعات و جداول العاملين .

أما الباحث *Gunia* فإنه يرى أن وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تؤدي من خلال أربع محاور أساسية جسدها في الشكل (10-02) على النحو التالي :

الشكل رقم (10-02) وظائف تسيير الموارد البشرية لدى *Gunia*



Source : Gunia , N., Op. Cit . P.56.

¹ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص ص.43-46.

² أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص.29-30 .

يبين الشكل السابق أن المحاور الأربع التي تؤدي من خلالها وظائف تسيير الموارد البشرية هي: *الإدارة: التي في ضوئها يقوم تسيير الموارد البشرية بالعديد من المهام التي يأتي على رأسها دفع رواتب العمال و تسيير الجوانب القانونية... الخ.

*تسيير علاقات العمل: يعتبر تسيير الموارد البشرية حلقة الوصل بين الإدارة العليا و ممثلي العمال فيقوم بالتفاوض مع ممثلي العمال و النقابيين .

*الدراسات التكوينية و التنمية الإجتماعية: يسهر تسيير الموارد البشرية على القيام بدراسات علمية لتحديد السياسة الإجتماعية ، كما أنه يعمل على تحليل الوظائف و تكوين الأفراد ، و تقييم أدائهم إلى جانب توفير مناخ عمل مناسب من خلال السهر على توفير ظروف عمل مناسبة .

*الإتصال الإعلام و الدافعية: يعتبر هذا المحور أحد أهم مميزات تسيير الموارد البشرية الحديثة فمن خلاله يعمل تسيير الموارد البشرية على إثارة دافعية العاملين ، جاعل من الإتصال و الإعلام وسائل لتحقيق ذلك ، وإذا كان كل من الإتصال و الإعلام وسائل لإثارة الدافعية مما يولد الرغبة في الأداء فإنهما وسيلتان أساسيتان لتحديد إجراءات و أساليب العمل مما ينمي القدرة على أداء متطلبات العمل.

و من خلال العرض السابق لوظائف الموارد البشرية نلاحظ أنه رغم و جود نوع من التباين بين الكتاب المتخصصين في تحديد بشكل دقيق لعدد و أنواع الوظائف إلا أنهم يتفقون على ذكر بعض الوظائف التي لا يمكن تصور تسيير الموارد البشرية في غيابها ، ومن بين هذه الوظائف التي لا يمكن أن يؤدي تسيير الموارد البشرية أنشطته في غيابها ما يلي :

1.5- إدارة الأفراد :

تعتبر وظيفة إدارة الأفراد الوظيفة الأقدم و الأكثر تقليدية في مجال تسيير الموارد البشرية ، و مع أنها حسب وجهة نظر Annick ذات قيمة مضافة ضعيفة إلا أنها ضرورية و لا يمكن الاستغناء عنها و تقتضي إحتراافية حقيقية¹ . و لقد سبق الإشارة لهذه الوظيفة في الشكل رقم (10-02) حيث أشار Gunia إلى أن وظيفة الإدارة تعتبر وظيفة محورية من وظائف الموارد البشرية ، و لقد بين أن هذه الوظيفة تشمل ثلاث جوانب أساسية هي :

- تسيير الجوانب القانونية : حيث أن تسيير الموارد البشرية هي الجهة المختصة بإبلاغ العاملين بمختلف القوانين و اللوائح الصادرة عن الإدارة العليا كما يسهر تسيير الموارد البشرية على حسن تطبيق هذه القوانين .
- التوظيف و الأجر : يتولى تسيير الموارد البشرية التكفل بالإجراءات المكتبية التي يقتضيها التوظيف و كذلك دفع أجور و مرتبات العاملين.
- الدعوى اللوجستي : يوفر تسيير الموارد البشرية لبقية الإدارات المعلومات الضرورية حول كل فرد من أفراد المنظمة من خلال سجلات العاملين التي تتولى حفظها الأمر الذي يمكن من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

2.5- علاقات العمل:

هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للدلالة على مفهوم علاقات العمل من بين هذه المصطلحات يشير كل من سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي إلى مصطلح العلاقات الصناعية ، الذي هو في حقيقة الأمر حسب وجهة نظر الكاتبين السالفي الذكر ينحصر في العلاقات التي تنشأ بين صاحب العمل و الأفراد العاملين معه ، و لقد أشارا إلى أنهما يفضلان استخدام مصطلح علاقات العمل ، لأن كثيرون يفضلون استخدامه لأنه أعم و أشمل ، فهو إلى

¹ Annick, C., *Toute la fonction ressources humaines* , Paris , Ed Dunod , 2006 , P.19.

جانب إشارته للعلاقات التي تنشأ بين صاحب العمل و الأفراد العاملين فإنه يشير أيضا إلى العلاقة بين الإدارة و نقابات العمال و الحكومة و حتى بين أصحاب الأعمال و الحكومات . و يتم تنظيم علاقات العمل من خلال المساومة الجماعية التي حددها Flander في عام 1970 كعملية إجتماعية يتم من خلالها بإستمرار تحويل النزاعات إلى إتفاقيات بطريقة منظمة ، أو هي عبارة عن المفاوضات التي تتم بين أصحاب الأعمال من ناحية ، و العاملين من ناحية أخرى بهدف وجود قواعد و قرارات متفق عليها تتعلق بالمصلحة المشتركة بين أصحاب الأعمال و النقابات العمالية .¹ و معلوم أن لعلاقات العمل أهمية بالغة في المؤسسة فإذا كانت إيجابية فإنها تساهم في خلق جو من التفاهم و التعاون داخل المؤسسة الأمر الذي يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ، و يؤدي إلى إرتفاع مستويات أدائهم و إنتاجهم . أما إذا كانت سلبية فإنها تؤثر على المناخ الإجتماعي داخل المؤسسة ، و ينتج عن ذلك تشنج العلاقات مما يؤدي إلى إنخفاض مستويات الأداء و الإنتاج ، لهذا نجد أن Gunia قد جعل تسيير علاقات العمل أحد المحاور الأربع التي يرى أن تسيير الموارد البشرية يتمحور حولها و من ثمة فإن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يحرص على الاهتمام بجميع مجالات علاقات العمل .

3.5- الإتصال :

لا يخفى على أحد ما للإتصال من أهمية في حياتنا اليومية من نقل للأفكار و استعراض للأخبار و تبادل لوجهات النظر ...إلخ ، و هذه الأهمية تزيد في المنظمات ونستشف ذلك من تعريف الإتصال التنظيمي من طرف الجمعية الأمريكية للتدريب على الإتصالات التنظيمية التي ترى بأنه "عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"² ، و لقد عرفت APCI* الإتصال بأنه " مجموعة من مبادئ العمل و الممارسات الهادفة إلى تشجيع سلوكيات الإستماع ، للإحاطة بالمعلومة ، و ذلك لتسهيل العمل في شكل مشترك ، و لترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفاعلية الفردية و الجماعية "³ . و لقد أكد كل من *Bruno Heinrit* و *François Boneu* أن الاتصال إضافة لكونه وظيفة فهو أيضا نظام لأنه يشمل مختلف الإمدادات بالمعلومات _ الإستراتيجية ، الفنية ، المالية ، الإنسانية _ و مختلف التفاعلات بين الأشخاص و الجماعات عبر مختلف القنوات سواء القنوات الهرارشية أو قنوات العلاقات الشخصية⁴ .

و ترى Annick أن تواجد تسيير الموارد البشرية في قلب المؤسسة يجعله مطالب بأن يكون بارعا في إستخدام مختلف أساليب الإتصال ، إذ أنه يجب أن يعرف كيف يجري المقابلات ، كيف يدير الإجتماعات ، كيف ينشط موائد مستديرة ، مخاطبة العاملين بطرق غير رسمية ...إلخ⁵ .

4.5- تخطيط الموارد البشرية :

إذا كان التخطيط بصفة عامة هو التنبؤ بالمستقبل ، و التعامل في ضوء المتغيرات المتوقعة مستقبلا ، واختيار البدائل من الخيارات المتاحة ، فإنه بالنسبة للموارد البشرية يعرف على أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية ، و جهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ

¹ سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي : إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة ، القاهرة ، 2007 ، صص.189-192.

² مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: الإتصال، 2003، مطلع عليه على الموقع WWW.ngocie.org بتاريخ 08/04/14 على الساعة 17 و 30 دقيقة

* APCI est l'abréviation de : Association Française de Communication Interne

³ Henriet, B. , Boneu, F. , *DRH C'est déjà demain – Nouvelles organisations et politiques de ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation , Paris , 1998. P.134.

⁴ Ibid , P. 134.

⁵ Annick, C., Op. Cit . P.384.

بمستقبل الاحتياجات العمالية التي تواجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة ، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة"¹. ويقول حبيب الصحاف "الجانب الرئيسي في عملية تخطيط القوى العاملة هو تحديد الاحتياجات من القوى العاملة من حيث الكمية و النوعية المطلوبة لتأدية الأعمال الحالية و المستقبلية و مواكبة التطور المتوقع بالعمل"² و عليه فإن تخطيط الموارد البشرية وسيلة للحصول على الموارد البشرية من خلال نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها بعد فترة زمنية محددة ، و من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) و الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. و تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين فيتم عن طريق التوظيف الذي ندرج له عنصر خاص لتسليط الضوء عليه .

5.5- التوظيف :

يعتبر التوظيف البداية الحقيقية لعمل تسيير الموارد البشرية ، فبعد تحديد أهداف المنظمة مباشرة يصبح لزاماً على تسيير الموارد البشرية أن يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة للقيام بهذه الأهداف . لهذا يعتبر التوظيف نقطة الإنطلاق ، و المدخل إلى أي وظيفة ، إذ أنه يمثل مرحلة حاسمة و بالغة الأهمية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل كل العاملين ، فالتوظيف المناسب يمنح المؤسسة يد عاملة ذات كفاية إنتاجية و متكيفة³.

ولقد أصبح التوظيف اليوم وظيفة متكاملة ، و عملية ممنهجة ، مبنية وفقاً لوجهة نظر أهل الاختصاص على ترابط عشر مراحل . حيث أن نقطة بداية هذه الإجراءات تتكون من عبارة الحاجة ، التي تؤدي إلى التحليل من أجل الوصول إلى تحديد الوظائف و المهام ، و بمجرد القيام بهذه المراحل الثلاث يأتي الاستقطاب أو البحث داخل المؤسسة، و أحيانا تنزامن هذه المرحلة مع مرحلة الاستقطاب الخارجي هذا الأخير الذي يقودنا إلى إختيار المرشحين بإستخدام تقنيات مقننة تتضمن طرح استبيان للمرشحين و إختبارات و مقابلات ، من أجل إتخاذ قرارات واضحة و موثوق فيها تضمن نجاح العملية أو على الأقل تقلل من خطر الخطأ في الإختيار . و لقد وضع علي طاجين تمثيل لهذه المراحل العشر وفقاً للشكل (02- 11) .

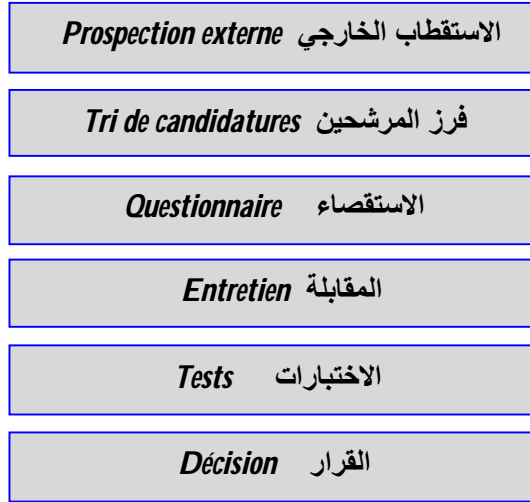
شكل رقم (02-11) المراحل العشر للتوظيف



¹ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص. 123.

² حبيب الصحاف : مرجع سابق ، ص. 6.

³ Tadjine, A. , *Entreprise en transition DRH-SIE* , Oran , EDITION DAR EL GHARB , 2006 , P. 89.



Source : Tadjine, A. , Op. Cit. P. 90-80.

إذن عملية التوظيف يسبقها القيام بالعديد من الخطوات لعل أهمها تحليل و توصيف الوظائف و من ثمة إختيار و تعيين الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف.

6.5- تحليل و توصيف الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالمؤسسة عن طريق الملاحظة و الدراسة ، أما التوصيف فهو كتابة الوصف الكامل للمعلومات التي أفرزها التحليل¹ ، و يُبرز توصيف الوظائف جميع المظاهر الهامة للوظيفة خاصة بغية السماح بتسيير عمليات التوظيف² و يتم إبراز جميع المظاهر الهامة للوظيفة من خلال تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ، و مسؤوليتها ، و متطلباتها ، و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها . و يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية و لقد أبرز Peretti أهمية توصيف الوظائف في عملية التوظيف من خلال تأكيده أن النجاح و الإخفاق في التوظيف ، يتوقف على نوعية توصيف الوظيفة³.

7.5- الاختيار و التعيين :

يرى حسن إبراهيم بلوط أن الاختيار و التعيين وظيفتان منفصلتان ، و لكن متكاملتان فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات على الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات و القوانين المتبعة ، بينما تعنى الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب و التطابق بين شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة و بين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها . أما الإجراء السليم لإجراءات هاتين الخطوتين فيخدم بلا أدنى شك الأهداف المشتركة لكليهما و المتمثلة بانتقاء الأفراد المناسبين و تعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم و مؤهلاتهم و من ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الانتاجية و الخدماتية⁴ . و التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حيث يخضع الموظف المعين لفترة تربص يتم فيها التأكد من مدى ملائمة للعمل الذي يشغله .

¹ ويكيبيديا (Wikipedia) الموسوعة الحرة : إدارة الموارد البشرية، موضوع مطلع عليه على الموقع <http://ar.wikipedia.org> بتاريخ 08/04/20 على الساعة 17 و 30 دقيقة .

² Peretti , J-M. , Op. Cit. , P. 77.

³ Ibid , P. 77.

⁴ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص 195.

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف، والذي يعتبر أهم وظيفة في تسيير الموارد البشرية لأنه الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة ، إن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ، و يضعف وظائف تسيير الموارد البشرية الأخرى.

9.5- الأجور و الحوافز :

إن الأجر هو ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، ، و مع أن الأسس التي يقوم عليها الأجر عديدة إلا أن كل من *Bruno Heinrit* و *François Boneu* يريان أنه من وجهة نظر تقليدية يمكن التمييز بين ثلاثة أسس هي :¹

1- التعيين ، و يتعلق بمنطق الوظيفة ، و يقتضي أن يتم دفع أجر الأعمال المطلوبة، بالنظر للقيمة المضافة للعمل ومكونات الوظيفة من غير أخذ بعين الاعتبار المستوى العلمي للقائم بالعمل. و الوظيفة يتم تحديدها من خلال مكوناتها الجوهرية و كذلك من خلال المحيط الذي تتواجد فيه ، فكل من صعوبات العمل و المشاق ، و الضجيج ، مكونات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد الأجر من أجل التعويض .

2- المساهمة ، و تتعلق بمنطق الشخص ، وفق هذا الأساس يتم أخذ كفاءة الشخص بعين الاعتبار في تحديد الأجر ، وربما يمكن ملاحظة إعتدال هذا الأساس في زيادة الأجر عقب إجراء تكوين ما أو بناء على الخبرة و يمكن أيضا وفق هذا الأساس أن يتم التقييم إستنادا للسلوك و الأداء ، ولكن أكثر مشكل يواجه هذا الأساس هو دافعية العاملين ، و أحسن سبيل لتوفيرها هو تنمية مشاركة العاملين .

3- المشاركة و تتعلق بمنطق المنظمة ، وفق هذا الأساس فالأجر يتوقف على نوعية المؤسسة أو الفريق ، و يتوقف كذلك على نتائج الأداء الإقتصادي للمؤسسة و فيما يتعلق بالأداء الإقتصادي للمؤسسة فإن الأجر يمكن أن يأخذ عدة أشكال ، فيمكن أن يتكون من عناصر قابلة للإرتداد أو غير قابلة للإرتداد ، من أجور أساسية أو ملحقات ، مباشرة أو غير مباشرة .

و لقد أوجز كل من *Bruno Heinrit* و *François Boneu* الأسس الثلاث السابقة في الجدول (01-02) .

جدول رقم (01-02) أسس الأجر

| المشاركة | | المساهمة | | التعيين | |
|-----------|-----------|----------|----------|------------|-------|
| المنظمة | | الشخص | | الوظيفة | |
| النتائج | الوضعية | الأداء | الكفاءة | الظروف | محتوى |
| الإقتصادي | في المحيط | الملحوظ | المكتسبة | الفيزيائية | العمل |
| التكامل | | التفريد | | الإسقاط | |

Source : HENRIET, B. , BONEU, F. , Op , Cit , P.143.

و إذا كانت الأجور توفر قدرًا من الرضا للعاملين إلا أنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتنقن أو الإبداع ، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ، و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين الحوافز المادية كزيادة في الأجر أو المكافأة ، و الحوافز المعنوية كالترقية أو خطاب شكر... إلخ .

¹ Henriet. B. , Boneu. F. , Op. Cit. Pp.142-143.

10.5- التكوين :

يطلق عليه باللغة الفرنسية *Formation* ، أما بالإنجليزية فيطلق عليه *Training* ، وهو مرادف أيضا للفظة العربية التدريب، و للتكوين عدة تعاريف فمعجم الموارد البشرية وشؤون العاملين يعرفه على أنه " جهد مخطط لتغيير سلوك ، و مهارات الموظفين و توجهاتهم ، و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"¹ إذن نخلص من هذا التعريف أن التكوين هو كافة الجهود المخططة و المنفذة للتأثير في سلوك الأفراد ، و لا يتم ذلك إلا بأخذ بالحسبان نظريات العلوم الإنسانية و الاجتماعية التي يأتي في طليعتها إسهامات علم الاجتماع كما أن التكوين يحرص على تنمية كفاءات (معارف و قدرات و مهارات) العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم لترشيد سلوكياتهم ، بما يعظم من فاعلية أدائهم ، و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ، و إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة . و قيادة خطة التكوين عملية تتضمن خمس مراحل أساسية:²

- 1- تحديد المحاور الإستراتيجية.
- 2- تحديد الحاجات.
- 3- وضع خطة للتكوين.
- 4- إنجاز خطة التكوين.
- 5- المتابعة و التقويم .

و يعتبر التكوين أهم وظيفة يعمل تسيير الموارد البشرية من خلالها على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة . و هو بذلك له بالغ الأثر في عملية إدارة التغيير .

11.5- تقييم الأداء :

يقول مهدي حسن زويلف " تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سميت تارة بتقييم الأداء *Performance Evaluation* ، كما سميت بقياس الكفاءة *Rating* ، و آخرون سموها بتقييم الكفاءة *Efficiency Evaluation* إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها"³ . ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية ، ذلك أن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن " قياس كفاءتهم و تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات و هكذا ، فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح و التحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة و تضيق أو محو نقاط الضعف "⁴ .

إن مسؤولية تسيير الموارد البشرية تتمثل في تصميم برامج لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المسيرين ، و المشرفين على كيفية التقييم و سبل الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. فالتقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.

12.5- المسار الوظيفي:

يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ، و لذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضى في حالة شعورهم

¹حبيب الصّخّاف: مرجع سابق ، ص. 33.

² Annick . C., Op. Cit . Pp 260-268 .

³ مهدي حسن زويلف : مرجع سابق ، ص. 188.

⁴ محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، 2003 ، ص. 308.

بأن ما حققه من انجازات يتفق مع آمالهم و طموحاتهم ، و يحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه.

إذن المسار الوظيفي هو تدرج العامل نحو الأعلى من خلال المناصب الوظيفية في المؤسسة التي يعمل بها. ويرى جاري ديسلر أن العقد النفسي بين العاملين و المنظمة قد تغير فالعامل في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فإن العمال يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية و تعليمية و تنمية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل. و لقد انعكس هذا على طبيعة الأنشطة التي يمارسها تسيير الموارد البشرية ، فمثلا بدأت تتغير الأنشطة المتعلقة بالاختيار و التدريب فبعد أن كان يركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المنظمة أصبح الآن ملتزم بضرورة الأخذ في الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل .

6 : التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية :

نتيجة للتغيرات السريعة و الكبيرة التي يعرفها العالم اليوم في مختلف مجالات الحياة سواء من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ، فإن تسيير الموارد البشرية يجد نفسه اليوم أمام العديد من التحديات التي تتعلق بكيفية أداءه لوظائفه و أدواره في ظل التغيرات و الظروف التي تحيط به نظرا للمستجدات التي أحدثتها هذه التغيرات.

و المتصفح لمؤلفات الباحثين في هذا المجال يجد ذكر مشترك لبعض هذه التحديات و في ذات الوقت يجد تباين في البعض الآخر* ، و سعيا من الباحث لتقديم صورة أكثر شمولاً لطبيعة التحديات التي تواجه اليوم تسيير الموارد البشرية ، فإنه عمد إلى ذكر أبرزها فلقد أشار فليبو *Flippo* إلى وجود أربع تحديات هي:

- 1- التغير في تركيبة القوة العاملة .
 - 2- التغير في قيم القوة العاملة .
 - 3- التغير في مطالب المؤسسات .
 - 4- التغير في مطالب الحكومات.¹
- و يلاحظ أن فليبو قد لم يشر إلى العديد من التحديات مثال ذلك :
- 5- المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية .
 - 6 – التنافس العالمي .
 - 7 – تغير توقعات الموارد البشرية العاملة.²
 - 8 - التحديات التكنولوجية .
- ### 1.6 – التغير في تركيبة القوى العاملة :

تعرف المؤسسات اليوم تنوعا بشريا على عدة أصعدة سواء من حيث الجنس ، و يبرز ذلك من خلال دخول المرأة في سوق العمل ، أو من حيث متوسط أعمار العاملين ، إن كل من العاملين السابقين جعل الموارد البشرية العاملة تتميز بالتنوع ، و التباين مما يفرض على تسيير الموارد البشرية العديد من التحديات فأمام الازدياد المضطرب لأعداد العاملات ، فإن تسيير الموارد البشرية يجد نفسه مطالب بإعطائهن الفرص الكفيلة بإيصالهن إلى المناصب و المراتب القيادية

* هذا التباين ليس راجعا لتقصير من المختصين ، و إنما لما قدمته الدراسات التي إستندوا إليها من نتائج في إستخلاص نوع التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية.

¹ بوفلجة غيات: مرجع سابق ، ص. 28.

² حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص. 51.

الهامة ، أما من بين التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية نتيجة التباين من حيث السن فيبرز في أن بعض البلدان تواجه ارتفاعا ملحوظا في الفئات المتقدمة من الأعمار و تراجعاً في الفئات الفتية¹. إن تسيير الموارد البشرية هنا أيضا يجد نفسه أمام تحدي تخطيط و تدريب القوى العاملة لأن أي إحالة على التقاعد لكبار السن هي خسارة لموارد بشرية إن لم تتوفر المؤسسة على البدائل لها فإن ذلك يؤثر على أدائها.

2.6- التغيير في قيم القوة العاملة :

إن تسيير الموارد البشرية يجد نفسه في تحدي حقيقي أمام قيم العاملين بالمؤسسة خاصة إذا كانت هذه القيم لا تتوافق و متطلبات المؤسسات الساعية في المصاف الأول لتحقيق الكفاية الإنتاجية².

3.6- التغيير في مطالب المؤسسات :

لقد عرفت مطالب المؤسسات تغيرا حقيقيا في طبيعتها فبعد أن كانت تركز فقط على الربحية فإنها اليوم أصبحت تعنى بإعادة هيكلة المهام الإنتاجية ، و رفع كفاءة القوة العاملة و إعادة هيكلتها (توظيف و تسريح) ، و مشاكل مساندة النقابات للتطورات ، و صعوبات العلاقات الإنسانية . ولقد تحدث حسن إبراهيم بلوط على إعادة هيكلة الإدارة ، بإعتبارها أحد متطلبات المؤسسات ، واصفا إياها بأنها تهدف في الغالب إلى اختصار المد التسلسلي الإداري ، و ذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين ، و إعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية الباقية ، أو بإلغاء بعض الوظائف (و ربما زيادة) في مستويات معينة ، و إعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التركيبية ، سواء المستبدلة منها أو المستحدثة . و عليه فمن الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المؤسسات تحديات جساما على الموارد البشرية ، سواء ما يتعلق منها بالضجة التي تؤثر في مختلف المستويات الإدارية ، أو بالخوف الذي ينتاب الأفراد ، إذ قد يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفي ، أو عن الدور الذي سيعطى لهم بعد إبطار الهيكلية الجديدة النور³.

4.6- التغيير في مطالب الحكومات :

نجد تغيير مطالب الحكومات واضحا ، حيث تعددت القوانين الجديدة التي تنظم العلاقات بين العمال و المؤسسات من جهة والعلاقات بين المؤسسات و الدولة من جهة أخرى ، ويقول بوفلجة غيات أن هذه التغييرات زادت من حدة التحديات التي تواجه مسيري الموارد البشرية⁴.

5.6 – المسؤولية الاجتماعية المؤسسية :

إن تسيير الموارد البشرية الذي وجد ليؤدي وظائف عملائية عدة ، هو مسؤول بدوره عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة فمثلا مدير تسيير الموارد البشرية ، سواء عمل في القطاع العام أو في القطاع الخاص ، عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية و موضوعية ، و يكون جادا في ذلك ، إنما يكون قد ساهم بصورة غير مباشرة بتقديم المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات و نشاطات هؤلاء الأفراد . و إذا قام بتوظيف الأفراد على أسس عائلية أو شخصية أو عرقية أو سواها مهمل التركيز على الكفاءات المطلوبة ، فإنه يكون قد ساهم في تقديم شتى مساوئ هؤلاء الأفراد إلى جمهور المتعاملين .

¹ نفس المرجع ، ص.60.

² بوفلجة غيات : مرجع سابق ، ص ص. 28-29.

³ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص ص. 51-54.

⁴ بوفلجة غيات : مرجع سابق ، ص.29.

⁵ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص ص. 55-56.

6.6 – التنافس العالمي: 1

لم تعد المؤسسات الكبيرة و المتوسطة الحجم تتنافس داخليا بل دخلت حلبة التنافس العالمي . أحد أبرز رؤوس الأموال المستخدمة في التنافس العالمي رأس المال البشري . فالدول التي تتوافر فيها الموارد العاملة الماهرة ، و ذات الأسعار الإستخدامية غير المرتفعة*، هي الأكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية .

و التحدي الذي يواجه تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد يتمثل في أنه أصبح مطلوبا منه مزيد من التنسيق و العمل مع باقي الإدارات العملائية ، بهدف الانتقال استراتيجيا من التركيز على الأسواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق العالمية . من هنا أصبحت النظرة إلى وظائف تسيير الموارد البشرية نظرة عالمية ، و أصبح هذا التسيير أكثر حاجة إلى خطط و برامج و إجراءات ذات اتجاهات عالمية . لهذا فإن المؤسسات التي تحرص على كسب الميزة التنافسية تعد البرامج التأهيلية و التدريبية و التطويرية لمواردها البشرية ، و خير مثال على ذلك مبلغ 70 مليار دولار الذي صرفته الولايات المتحدة الأمريكية عام ألفين على تدريب و تطوير مواردها البشرية .

7.6 - تغير توقعات الموارد البشرية: 2

نظرا لميول الأعداد الكبيرة من القوى العاملة إلى تحصيل العلم ، فإننا اليوم أمام جيل جديد من الأفراد يختلف نظرة و نوعية عن سلفه من الأجيال ، إذ يتوقع أن يجد نفسه مشاركا في مختلف القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المؤسسات الإدارية . هذه المشاركة طالب فيها كثرة من الباحثين و المؤلفين ، و أفردوا لها عدة نظريات و تباروا من أجلها و بذلك ساهموا في تحويل النظر من التركيز على الأداء على حساب البشر إلى التركيز على البشر بهدف تحصيل الأداء حتى أصبحنا الآن في عصر يطالب بأئسنة المؤسسة *Humanized Organization* .

8.6- التحديات التكنولوجية: 3

إن المحيط الذي تشهده مؤسسات اليوم يخضع لتطورات تكنولوجية هائلة، أدت إلى تغيير تصاميم العمل و المهارات المطلوبة، أو ما يعرف باختلال التوازن بين الأفراد والأشغال، وهو ما يفرض مواكبة هذه التطورات من خلال الحصول على المهارات و المعارف المطلوبة ، و تنميتها للاستفادة من تلك التطورات التكنولوجية.

ولقد فرض التقدم التكنولوجي ، خاصة على الدول النامية ، تحديين كلاهما صعب ، و يتمثلان في: 3

★ ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنماط الإنتاج الكثيفة من حيث رأس المال و القليلة الاعتماد على العمل البشري ، و ذلك حتى يتسنى اكتساب القدرة التنافسية اللازمة التي تساعد في الحصول على مكان في السوق .

★ ضرورة التمسك بذلك النوع من التكنولوجيات ذات العمالة الكثيفة و القليلة الاعتماد على رأس المال ، و إن كان ذلك يزيد من احتمالات فقد القدرة التنافسية .

1 نفس المرجع ، ص. 56.

*مثل الصين التي تمكنت شركاتها من فرض نفسها في الأسواق الدولية بفضل اليد العاملة التي تتمتع بالكفاءة في الأداء و الرخيصة في نفس الوقت.

2 حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص. 61-62.

3 علي غربي و آخرون : مرجع سابق ، ص. 145-146.