

المحور الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

ينبغي في البداية إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وتطورها وكيفية انتقالها من وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة لتسيير الموارد البشرية، وصولاً إلى أهم التوجهات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وذلك سعياً للتفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم الكثيرة الاستعمال المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة وبمجال العمالة بصفة خاصة، حيث أن هناك خلطاً بين هذه المفاهيم الأمر الذي ينعكس بالضرورة على دلالاتها خاصة وأنها شديدة الصلة ببعضها البعض.

1- مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة:

يمكن تحديد مفاهيم الموارد البشرية والقوى العاملة فيما يلي:

1-1- مفهوم الموارد البشرية: لقد تعددت واختلقت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور

الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- " يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد¹."

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة لمفهوم الموارد البشرية، بكونها تلك

العناصر البشرية غير المادية العاملة بالمؤسسة والموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها.

- كما تعرف الموارد البشرية "بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلهم الدولة اجتماعياً، اقتصادياً، سياسياً، تعليمياً، تربوياً، ... الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلاً أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة²."

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الكلي من منظور الدولة لمفهوم الموارد البشرية بكونها عدد سكان الدولة العاملين منهم وغير العاملين، القادرين منهم وغير القادرين، والراغبين منهم في العمل وغير الراغبين، المقيمين منهم وغير المقيمين،...الخ.

وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديده لمفهوم الموارد البشرية على "الطاقة البشرية"، وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاثة فئات³: فئة العاملين، فئة العاطلين عن العمل؛ فئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم يعبرون عن فئة العمل الاحتياطية مثل: ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات، بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل،...الخ.

وعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يلي⁴:

$$\text{الطاقة البشرية} = \text{فئة العاملين} + \text{فئة العاطلين عن العمل} + \text{فئة العمل الاحتياطية.}$$

ووفقا لما سبق، فإن تعريف الموارد البشرية بكونها مجموع سكان الدولة غير منطقي، خاصة وأنها وفقا لهذا التعريف تضم في طياتها أطفالا من جهة، وكبار السن العاجزين عن العمل من جهة أخرى، وهذا تناقض، وعليه يمكن إدراج تعريف أدق للموارد البشرية كما يلي:

- "تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد

البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)؛

- كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا؛

- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية⁵.

وعليه فإن الموارد البشرية حسب هذا المفهوم تتألف من قسمين⁶:

- القسم الأول: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون

في العمل ولا يبحثون عنه، ويدخل في هذه الطائفة: ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة

والمقاعدون والأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية، ونزلاء السجون والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المماثلة، ويطلق على هؤلاء عادة "الأفراد خارج القوى العاملة"؛

- **القسم الثاني:** وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة، وهو ما سنبينه فيما يلي:

1-2- مفهوم القوى العاملة: هناك عدة تعاريف للقوى العاملة، يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

- "إن القوى العاملة تدخل ضمن إطار حجم السكان الفعال الذي يعرف بأنه السكان الذين يقعون داخل حدود سن العمل (أي أن أعمارهم ليست دون الحد الأدنى لسن العمل وليست فوق الحد الأقصى لسن العمل)، ويستثنى من هؤلاء ذوي العاهات والأمراض التي تعيق عن العمل المنتج"⁷.

يركز هذا التعريف في تحديده لمفهوم القوى العاملة على المستوى الكلي على عنصري القدرة من جهة والسن القانونية من جهة أخرى، ويهمل عنصر الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يساوي بين مفهوم الموارد البشرية السالف الذكر والقوى العاملة.

- "كذلك يقصد بالقوى العاملة، تلك الفئة من سكان ذلك البلد، القادرة على العمل والراغبة فيه، وغالبا ما تحدد السن الأدنى والأقصى للعمل لأغراض إحصائية (فمثلا، تشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 60 سنة)⁸". وبالتالي فالقوى العاملة تعبر عن جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء أكانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل، وهي تشير إلى قطاعين من السكان:

- قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر؛

- قطاع العاطلين عن العمل، القادرين والراغبين و المستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملا. وبالتالي فمفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاثة مقومات جوهرية هي⁹: قدرة الفرد على العمل، رغبة الفرد في العمل، إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل).

وحيثما تتكامل هذه المقومات الأساسية، يصبح مفهوم القوى العاملة يتمثل في تلك النسبة من

السكان

الذين يبلغون سنا معينة، ويعملون مقابل أجر، أو العاطلين القادرين الذين يبحثون عن العمل.

وعليه يمكن وضع المعادلة العامة للقوى العاملة كما يلي¹⁰:

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين القادرين على العمل الذين يبحثون عنه والراغبين فيه.

من خلال ما سبق، يتبين لنا أنه على المستوى الكلي، فالقوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه في حدود سن معينة، سواء أكانوا عاملين أم عاطلين. - كما يمكن تعريف "القوى العاملة" وظيفياً بأنها: "مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون مركبا معيناً من الوظائف، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية، ويرتبطون بها بعلاقات عمل قانوناً وفعلاً، بصرف النظر عن درجة اتصال العمل مادياً بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة تبعاً لحجم المؤسسة¹¹".

يبين هذا التعريف مفهوم "القوى العاملة" على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة، بأنها مجموعة أفراد يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات عقدية، ويتقاسمون الأدوار والمهام بمقتضى تنظيم، وهو مفهوم لا يختلف عن المفهوم الأول للموارد البشرية.

وعليه، فإن مصطلحي "الموارد البشرية والقوى العاملة" شديدي الصلة، فعلى مستوى التحليل الكلي نجد أن مفهوم الموارد البشرية أوسع من مفهوم القوى العاملة، وعلى مستوى التحليل الجزئي (على مستوى المؤسسة) فغالبا ما يشير إلى نفس المعنى، لأن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة تشير إلى القوة التي يمتلكها العاملون بها. وعليه فإن الموارد البشرية المقصودة بالدراسة في هذا الموضوع هي تلك القوى العاملة المستخدمة بالجماعات المحلية (الولاية) باعتبارها مؤسسة إدارية وليس إقليمياً جغرافياً بما يحتويه من سكان.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية: اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: "AD" و "Ministrare"، وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة "Management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم¹²، وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:

- **المفهوم الأول:** وتأخذ فيه "الإدارة" معنى ضيقاً وجامداً كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص، ... الخ¹³. وإدارة الموارد البشرية وفقاً لهذا المعنى، تشير إلى أحد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنى أنها الحيز الإداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة، وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررّة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة¹⁴.

- **المفهوم الثاني:** وتأخذ فيه "الإدارة" معنى أوسع، وتشير إلى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد تنظيميه واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه¹⁵. وتسعى للتوصل إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك¹⁶. وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة¹⁷. وتختص إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء¹⁸.

مما سبق يتضح أن لإدارة الموارد البشرية مفهومين متكاملين و مترابطين، حيث يشير المفهوم الأول (الضيق) إلى الشكل التنظيمي أو الإداري الذي تؤدي من خلاله إدارة الموارد البشرية مهامها ووظائفها داخل المؤسسة، في حين يعتمد المفهوم الثاني (الواسع) على الأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية.

3- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يشير "التسيير" إلى مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه¹⁹، عن طريق تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه

والرقابة، وذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية من مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية وغيرها، بغرض تحقيق أهداف

المؤسسة بكفاءة وفعالية²⁰. ولتسيير الموارد البشرية مفاهيم عدة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- **المفهوم الأول:** تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشتمل أساساً على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، التكوين التحفيز، التقييم... الخ²¹. وتعد هذه الوظيفة جزءاً من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم²². والوظيفة هي عموماً مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة²³، وهي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار إدارة الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين.

- **المفهوم الثاني:** "تسيير الموارد البشرية" تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات،... الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز،... الخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة²⁴.

كما يعرف "THOMAS.G.SPATES" تسيير الموارد البشرية على أنها "مجموعة من المقاييس، تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم و للمجموعة التي ينتمون إليها"²⁵.

وعليه فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء²⁶، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الثاني (الموسع) لإدارة الموارد البشرية.

4- تطور تسيير الموارد البشرية:

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والمتعاقبة، التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر تدريجياً في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين في المؤسسة، وأصبحت تهتم بإعداد

سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية، وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في هذا التطور، قد تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة لأخرى، إلا أنها لا تخرج عن نطاق كونها عوامل اقتصادية، اجتماعية، وقانونية، وتكنولوجية، وفكرية وثقافية، وسياسية ... الخ، ويمكن أن نبين بعض مظاهرها فيما يلي²⁷:

- التوسع والتطور الصناعي والتعدد التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، وما يتطلبه من موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات والتطورات السريعة في البيئة وفي كافة المجالات؛
 - ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة والتعليم أمام الأفراد، الأمر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات؛
 - اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية؛
 - ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين، وتلزم المؤسسات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري؛
 - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور والمزايا مثلاً تمثل نسبة عالية ومنتزيدة من تكاليف الإنتاج؛
 - ظهور تيارات فكرية وإدارية نادى بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل، ... الخ.
- وعموماً يمكن حصر أهم مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية هي²⁸:
- **مرحلة الإدارة:** وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد في بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالإدارة التشغيلية المنمطة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم مسؤول تسيير الأفراد بتطبيق تقنيات وإجراءات عمل محددة مسبقاً لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل: تحرير عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور، تسيير العطل والتغيبات، المفاوضات الجماعية والعلاقات مع النقابة، ... الخ ؛
 - **مرحلة التسيير:** بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالتسيير التكتيكي للوظيفة على المدى المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب

الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية للأفراد تبعاً لتطور نشاط المؤسسة، بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات قرارات المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي على الأفراد مثل: سياسات التوظيف (مرونة مدة العمل، عقود عمل محددة المدة)، سياسات التحفيز والترقية، سياسات تسيير التكاليف الاجتماعية (مثل: التقاعد وحوادث العمل)، سياسات التكوين المتواصل من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيات الجديدة... الخ.

- **مرحلة التطور (النمو):** بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح "تسيير الموارد البشرية"، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

وعليه، ومنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح "وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة يتعين على المؤسسة ضغطها عن طريق تخفيض تعادده والتحكم في كتلة الأجر، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف. في حين أن المفهوم الحديث للوظيفة "تسيير الموارد البشرية"، يغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على²⁹:

- إن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتمييزها بهامش للتصرف الذاتي ؛

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

وبالتالي فإن المفهوم الحديث للوظيفة يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة الإنتاجية، ويمكننا إبراز الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمورد فيما يلي³⁰:

<u>الفرد مورد</u>	<u>الفرد تكلفة</u>
فرصة استثمار	قيد
تعظيم	تخفيض
المدى الطويل	المدى القصير
توفير الوسائل + النتائج	النتائج
الكيف (النوع)	الكم
قابل للتكيف	غير قابل للتكيف
مرن	غير مرن
مستقل	تابع

5- توجهات حديثة في تسيير الموارد البشرية:

تتجه المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام، عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد و ثروات لا تضاهى، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً و تكاملاً مع باقي الإدارات الأخرى و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و ذلك بتبنيها لتسيير إستراتيجي للموارد البشرية مستندا إلى نظم معلومات عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط.

5-1- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

إن "الإستراتيجية"³¹ هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة³²، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية³³.

ولقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعا منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح استراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى³⁴.

يشير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة³⁵. وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف حسب RANDALL SHULER من خلال³⁶:

- تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية؛
 - ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية؛
 - قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي؛
 - التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.
- وعليه، فإن استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، ... الخ، وذلك سعيا منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتأمينها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى³⁷. ولتحقيق ذلك، يجب أن تستند استراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة.

إن نظام المعلومات هو ذلك النظام الفرعي بالمؤسسة الذي يتواجد فيها بفعالية وتسد إليه عملية جمع وفرز وتصنيف وتحليل وتخزين كافة البيانات التي تكون المؤسسة في حاجة إليها، واستخلاص المعلومات الفعالة منها ونشرها وإرسالها إلى متخذ القرار بالقدر الذي يتفق مع احتياجاته، و بالدقة و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب³⁸.

ويستمد نظام المعلومات تسميته أصلا من مصطلح " النظام SYSTEME"، الذي هو عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة، ويأخذ الاتجاه الحديث بأن كل الأنظمة هي مفتوحة، تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات في ظل بيئة محيطة متغيرة، مع ضمان التعديل المستمر لمدخلات النظام عن طريق التغذية العكسية (FEED BACK) التي تسمح بالتحقق من مدى تحقيق أهداف النظام³⁹.

ويتكون كل نظام معلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية الوظيفية التي تعمل بدورها بصفة مترابطة ومتكاملة ومتناسقة لتحقيق الهدف المشترك لنظام المعلومات بصفة خاصة، والمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا بصفة عامة، وهذا عن طريق توفير مجموعة من المعلومات الأولية التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومعرفة وتدعيم مراكز ضعفها داخليا، ومن بينها: نظام المعلومات التسويقي، المالي والمحاسبي، نظام المعلومات الخاص بتسيير الإنتاج، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية.

ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي نقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها⁴⁰.

كما يشير أيضا إلى ذلك النظام المفتوح الذي يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشغيله على كل ما تتيحه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من حاسبات الكترونية وبرامج، ويهدف إلى تجميع وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيم⁴¹.

وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية، ويتكون من أفراد وأجهزة و برمجيات وإجراءات وقواعد بيانات، ويهدف إلى جمع و تحليل

وتخزين ومعالجة البيانات من أجل توفير معلومات نفيذ في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه⁴²، وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يرتكز على ما يلي⁴³:

- **قاعدة بيانات:** وتشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام؛

- **إدخال بيانات:** عن طريق جمع البيانات، ثم تقييمها من حيث مدى كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحيتها، واكتمالها ومناسبتها وحدائتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل وحفظها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، مع تحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على تحديثها باستمرار حتى تكون جاهزة للمعالجة؛

- **الإسترجاع:** لا بد من استرجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصادقية والموثوقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام، لذلك يجب مراجعة وتدقيق البيانات قبل الإدخال لتكون المخرجات صحيحة؛

- **جودة المعلومات:** وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومات، إذ يجب أن تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملاءمة والحدثة للمعلومات، حيث لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويات الجودة المعيارية المحددة؛

- **مركز معلومات الموارد البشرية:** ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

5-2- مكانة المورد البشري في الفكر الحديث:

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المؤسسات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث، وأصبح ينظر إليه على أنه:

5-2-1- مصدر للميزة التنافسية :

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع

احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين،... الخ⁴⁴، ويستدل على مكانة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة⁴⁵. كما تشير أيضا دراسات كل من لادو و ولسن (LADO ET WILSON)، و بارني (BERNEY)، و ريد و دي فيليببي (REED ET DEFILLIPI)، و رايت و مكهان (RIGHT ET MC MAHAN)، إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة⁴⁶. كل هذا زاد من إدراك المؤسسات بالأهمية الكبيرة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها⁴⁷:

- الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف؛

- إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام؛

- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل؛

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.. الخ.

5-2-2- شريك عمل استراتيجي PARTENAIRE STRATEGIQUE :

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية

تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة⁴⁸.

5-2-3- مصدر للقيمة المضافة:

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية⁴⁹، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال عقلنة ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال واستعمال المناولة من الباطن لتأمين بعض الأنشطة وغيرها من جهة، وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى⁵⁰، بالنسبة للمؤسسة والعمال والمعلماء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة⁵¹، كما نشير هنا إلى المساهمة الكبيرة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات تسيير الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت، ... الخ)⁵².

- 1 محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين بيئر خادم، الجزائر، 2001، ص، 10.
- 2 LAKHDAR SEKIOU, gestion des ressources humaines, les éditions d'organisations, PARIS, 1980, P,4.
- 3 د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، 36.
- 4 المرجع السابق، ص، 37.
- 5 د. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006، عبر موقع الأنترنت www.uluminsania.net/b86.htm; utiliser le 20/03/2006 à 10:53, taille: 424 K.O
- 6 محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، 1994، ص، 127-132.
- 7 د. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيث وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص، 57.
- 8 د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص، 35.
- 9 د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنت، مرجع سابق.
- 10 د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص، 36.
- 11 د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنت، مرجع سابق.
- 12 هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص، 14.
- 13 د. سعد نانف برنوطي، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص، 16.
- 14 محمد عبد الله، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر، ص، 8-11.
- 15 د. محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، دمشق، 1980، ص، 21 - 22.
- 16 د. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص، 10.
- 17 مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، تهامة، جدة، الطبعة 1، 1981، ص، 69.
- 18 محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص، 22.
- 19 Wikipédia (l'encyclopédie libre), gestion, site Internet: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion>. Dernier modification: 31.03.2003 à 10:33, utilisé le: 29.03.2006, taille: 14.5 K.O

- ²⁰ مجموعة إدارة الموارد البشرية، الإدارة، موقع انترنت، www.Mawarid-hr.com ، آخر تعديل 11.08.2005، استعمل في 20.03.2006 على 13:36، الحجم 73.5 K.O .
- ²¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص، 28.
- ²² خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص، 10.
- ²³ محمد ماهر عليش، مرجع سابق، ص، 48.
- ²⁴ خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص، 10.
- ²⁵ إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص، 08.
- ²⁶ راوية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، 13.
- ²⁷ د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص، 28.
- ²⁸ J. M. Peretti, gestion du personnel, édition vuibert, Paris, 1983, P, 7-8.
- ²⁹ د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص، 47.
- ³⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص، 37-39.
- ³¹ يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "strates" التي ارتبط مفهومها بوضع الخطط العامة والمعارك والحروب، وإلى كلمة "Agein" التي تعني القيادة "conduire" أي فن تنسيق مجموعة قوى الدولة (السياسية، العسكرية، الاقتصادية، المالية، الفكرية،... الخ) من أجل قيادة حرب، تسيير أزمة، نشر السلم،... الخ، عن :
- Wikipédia, stratégie, <http://fr.wikipedia.org/wiki/strat%C3%A9gie>, modification 28-03-2006, Taille 127 K.O
- ³² د. العربي، دخموش، نظرية الاستراتيجيات الدولية، جامعة التكوين المتواصل، قسنطينة، 2004/2003، عبر موقع الانترنت: <http://www.Ufc.dz.com/cours-DREL/3eme%20DREL/envoi1.doc>
- ³³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص، 54.
- ³⁴ J. M. Peretti, Ressources humaines, edition vuibert, Paris, 2000, P,40.
- ³⁵ رواية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص، 345 – 346.
- ³⁶ رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 159.
- ³⁷ بديسي فهمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2، 2004، ص، 226.
- ³⁸ د. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص، 134.
- ³⁹ عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص، 50.
- ⁴⁰ Robert Reix, système d'information et Management des organisations, édition Vuibert, 4ème édition, paris, 2002, P, 127 -128– 129 -167-168 .
- ⁴¹ wikipédia, système d'information de gestion des ressources humaines, http://fr.wikipedia.org/wiki/syst%C3%A8me_informations_de_gestion_des_ressources_humaines D.M:02/03/2006 à 23:54, Taille: 24.9 K.O
- ⁴² J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 50-51.
- ⁴³ د. محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص، 139-142.
- ⁴⁴ د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص، 13-15.
- ⁴⁵ د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص، 23-24.
- ⁴⁶ د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص، 57-58.
- ⁴⁷ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 24.
- ⁴⁸ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 56-58.
- ⁴⁹ D.P Lepack et S. A. Snell, Virtual HR: strategic Human resource in the 21st century, in "human resource management review", vol 8,N3? 1998, PP, 215-220.
- ⁵⁰ F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur accionarial, In "les défis du management, M. Kalika", édition liaison, Paris, 2002, PP, 93-105.
- ⁵¹ Bessayer des Horts C-H, la GRH est elle créatrice de valeur? Une application au de e-RH, In "revue de gestion des ressources humaines", n°= 46, 2002, PP, 2-5.
- ⁵² F.Laval, GRH et NTIC: enjeux et perspectives, In "revue Française de gestion", n°= 129, 2000 , PP, 80-90.