

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية مهما كانت طبيعة هذه العملية سواء حققت أرباح مادية أو معنوية نظرا لإختلاف الأهداف والغايات من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، ونظرا لأهمية العنصر البشري فقد أدى ذلك إلى الاهتمام به وخير دليل على ذلك أنه أصبح يطلق عليه المورد البشري كونه يعتبر ثروة ومصدرا للحصول عليه، ويظهر الاهتمام بالموارد البشرية بصورة أخرى من خلال انشاء إدارة معنية بتسيير هذه الموارد البشرية وذلك من خلال التركيز على عدد من النقاط والمتمثلة على سبيل المثال لا الحصر في تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتوظيفها، والحفاظ عليها وتقييم وتحفيزها بشكل دوري، وذلك راجع إلى زيادة المنافسة للحصول على أمهر اليد العاملة من جهة ومن جهة أخرى زيادة حاجيات ورغبات اليد العاملة ما جعل الإدارات وغيرها ملزمة بتبليتها حتى تضمن تحقيق الأهداف المنشودة منها.

وعليه سنحاول خلال هذا المادة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية التطرق إلى عدد من النقاط المهمة والمتمثلة في:

_ تعريف إدارة الموارد البشرية.

_ التعريف بالقانون الأساسي العام الذي يحكم الوظيفة العمومي في الجزائر.

_ أهم وظائف إدارة الموارد في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر:

*تخطيط الموارد البشرية.

*توظيف الموارد البشرية.

*تكوين الموارد البشرية.

أولاً: مدخل إدارة الموارد البشرية.

1_ تعريف إدارة الموارد البشرية: قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من تفكيك المصطلحات وتعريف كل مصطلح والمعنى الذي يقصد به، ومن ثم سنعرف إدارة الموارد البشرية.

أ_ تعريف الإدارة: وقد عرّفه تايلور بأنه "علم يقوم على القوانين والقواعد والمبادئ العلمية التي تنطبق على جميع أنواع النشاط البشري".

ومن ناحية أخرى، هي عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الناس لتحقيق تلك الأهداف، كما يعرف بأنه: عملية إنتاج يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات والمنافع الأخرى من الموارد المادية والبشرية المتاحة¹. تعرف الموسوعة الاجتماعية علم التسيير بأنه: عملية الإشراف لتحقيق هدف محدد، كما تعرف بأنها التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتحفيز

والقيادة والتنفيذ بغية تحقيق هدف محدد، كما تعرف بأنها عملية الرقابة. والغرض من ذلك هو أن تكتسب المنظمة الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية، ومن ثم مزجها وتوحيدها، ثم احتواء المخرجات بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة.

ب_ تعريف الموارد: يشير المورد إلى جميع المواد المتاحة في بيئتنا والتي يمكن الوصول إليها من الناحية التكنولوجية والمجدية اقتصاديًا والمستدامة ثقافيًا وتساعدنا على تلبية احتياجاتنا ورغباتنا.

ج_ تعريف البشرية: وهي من البشر أي كل ما يتعلق بالإنسان والإنسانية.

د_ تعريف المورد البشري: يمكن تعريف الموارد البشرية على: أنها مجموعة الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في منظمة أو وحدة أعمال. وذلك للتأكيد على أن الموظفين جزء مهم من الوظيفة ومعاملتهم كأصول للشركة التي يعملون بها، ويجب إدارتهم بفعالية لتحقيق النجاح. والموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، فهي بتعريف أشمل تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، من خلال توفير التوظيف والتدريب وتنمية المهارات؛ ومن أجل تحقيق الفوائد المتوقعة والأداء المطلوب لكلا الطرفين، يمكن تمثيل القسم بواسطة موظفين متعددين، بدءًا من مدير الموارد البشرية وانتهاءً بالمساعد، أو المدير. يمكن تمثيل القسم بموظف واحد، وذلك بما يتناسب مع حجم الشركة أو المؤسسة وإجمالي عدد موظفيها.

هـ_ تعريف تسيير الموارد البشرية:

_ المنظور التقليدي: يعتقد بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أقل أهمية في المنشأة، وتقتصر على المهام الإدارية الروتينية، مثل حفظ معلومات الموظف في ملفات وسجلات محددة وتتبع الجوانب ذات الصلة. مثل التحكم في أوقات الحضور والانصراف والإجازات والعروض الترويجية، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظ باهتمام كبير من هؤلاء المديرين لأنهم يعتقدون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة المنشأة ونجاحها. وقد انعكس هذا الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية والوضع التنظيمي للإدارة.

_ المنظور الحديث: يرى مديرون آخرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية الأساسية في المنشأة، ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى: مثل التسويق والإنتاج والتمويل، كما يمتد مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى يشمل الأنشطة الرئيسية وأهمها تحليل ووصف العمل، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتطوير وتدريب الموارد البشرية.

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف تسيير الموارد البشرية، إلا أن هناك العديد من التعاريف المقدمة له نذكر منها: هو التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على الجوانب المتعلقة باكتساب الأفراد وتطويرهم وتعويضهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

تعريف كومينغ: البحث عن أفضل المواهب للمشروع، والاهتمام بهم، وتشجيعهم على البقاء وخدمة المشروع بكفاءة. وتعرفها الجمعية البريطانية لإدارة شؤون الموظفين بأنها: إدارة الأفراد هي مسؤولية جميع القائمين على إدارة الأفراد².
عموماً يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على أنها تلك العملية المنظمة والمخطط لها مسبقاً والتي تتعلق بكل ما يرتبط بالعنصر البشري داخل أي منظمة خاصة ما يتعلق بتطوير مهاراتهم ومعارفهم والحفاظ عليهم وجذبهم وتحفيزهم وذلك بما يسمح بتحقيق أهداف أي إدارة أو منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تطورت إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ مع مرور الوقت، ويعود ذلك إلى تطور الاحتياجات بسبب ظهور المشاريع التي بررت بشكل كبير الحاجة إلى وجود قسم مخصص لرعاية الشركات الصغيرة والأمور الشخصية، ينقسم تطور هذه الإدارة إلى المراحل التالية:

- **مرحلة الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وفي العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وكان أهمها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، ما أدى في بعض الأحيان إلى إغفال العنصر البشري والتخلي عنه، وأحياناً تكون هناك حاجة إلى عمالة متخصصة، مما نتج عنه سوء ظروف العمل وساعات العمل الطويلة والضوضاء العالية، وظهر طبقة من رؤساء العمال والمشرفين الذين يسيئون في بعض الأحيان إلى العمال ويستوطنونهم. وأدى ذلك أيضاً إلى الإشراف اليومي، وهي الفترة التي أظهرت الحاجة الملحة إلى تحسين ظروف العمال.

- **نشأة الحركة العمالية:** وبسبب سلبيات الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا ضد أصحاب العمل، حيث تجلّى ذلك في انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، تطورت بعد ذلك إلى تشكيل اتحادات ونقابات للمطالبة بحقوقهم والتفاوض نيابة عنهم خاصة فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل.

- **ظهور نظرية الإدارة العلمية:** ويرتبط هذا باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بتحقيق أقصى حد ممكن من الإنتاجية من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث بدأ حياته المهنية من خلال تجاربه في مجال رفع الكتل المعدنية وتقطيع المعادن، وكانت نتيجتها إدراك أن الإدارة يمكن أن تكون علماً له قوانينه الخاصة. واعتبر تايلور الإدارة العلمية طريقة لحل مشاكل الإدارة، حيث أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء وظائفهم، ومن إنجازات تايلور في زيادة الإنتاج تجاهل المدرسة للعمال كبشر في العمل³.

- **ظهور علم النفس الصناعي:** وبعد حركة الإدارة العلمية، اهتم علماء النفس بدراسة بعض الظواهر مثل التوتر والإصابة، أهم شيء يركزون عليه هو تحليل الوظيفة لفهم المتطلبات العقلية والجسدية للوظيفة. كما أنهم ركزوا على تطوير الأساليب المناسبة النفسية للاختيار بين المتقدمين للوظائف، وقد حققت هذه الحملة نجاحاً كبيراً بين الشركات التي تستخدم أساليب التحليل الوظيفي والاختبار النفسي.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: تركز الحركة على فكرة أن إنتاجية العمال لا تتأثر فقط بالتحسينات في ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، ولكن أيضًا بالاهتمام بالعمال وكيفية الإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم، وقد ظهرت الحركة نتيجة لتجارب مصنع هوثورن، الذي أشرف عليه إلتون مايو.

- بدأت بعض ممارسات إدارة الأفراد في الظهور: أولى المنظمات التي تبنت مفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي المنظمات العسكرية والحكومية (أي الخدمة المدنية)، ومن أهم ممارساتها: تحديد شروط التعيينات، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بنظم الأجور وخدمة الموظفين ومنع الفصل التعسفي.

- بدأ ظهور بعض خبراء إدارة شؤون الموظفين: قامت بعض الشركات الكبيرة والوكالات الحكومية والجيش بتوظيف العمال بدلاً من الأفراد المتخصصين في مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل المتخصصين في التوظيف والتدريب، والرواتب وخدمات الموظفين، والسلامة الصناعية، والرعاية الطبية والاجتماعية للعمال.

- ظهور حركة العلوم السلوكية: وقد أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) في تطوير ممارسات الموظفين لمواكبة التطورات في العلوم السلوكية، مثل الإثراء الوظيفي وتعظيمه، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم التنفيذي، وبالتالي تغيير المشهد في إدارة شؤون الموظفين وذلك من خلال وظائف إدارية متعددة.

- تدخل الدولة في القانون والتشريع: في العقود الأخيرة من القرن العشرين، قامت العديد من الدول بتفعيل تشريعات تنظم العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعمال. وتركز هذه التشريعات على موضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمين والمعاشات، السلامة الصناعية، وصحة العمال.

3_ المقاربات النظرية في دراسة الموارد البشرية:

1_ النظرية الكلاسيكية: هي فكر إداري مبنى على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح.

وبدأ علماء الإدارة في المدرسة الكلاسيكية في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency، فخلال الثورة الصناعية بدأت مشاكل جديدة تتعلق بنظام المصنع في الظهور، فلم يكن المديرين متأكدين من كيفية تدريب الموظفين (كثير منهم مهاجرين غير ناطقين باللغة الإنجليزية) أو التعامل مع زيادة عدم الرضا عن العمل، لذلك بدأوا في البحث عن أفضل الحلول لهذه المشاكل؛ ونتيجة لذلك، وضعت نظرية الإدارة الكلاسيكية الكثير من الجهود الرامية إلى إيجاد "أفضل طريقة" لأداء المهام وإدارتها. وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي :

أ. **نظرية الإدارة العلمية:** فريدريك تايلور هو المعروف باسم مؤسس الإدارة العلمية، وكان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية ولا سيما في الولايات المتحدة حيث توجد العمالة، وخاصة في هذا الوقت من القرن العشرين كانت العمالة الماهرة قليلة فكان هناك نقص في المعروض من العمالة الماهرة والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال؛ وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة⁴.

وتقوم نظرية إدارة تايلور على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم؛ ولذلك، فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي. **طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية:**

- _ وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علمياً.
 - _ يجب اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.
 - _ المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.
 - _ المسؤولية الكاملة عن طريقة العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.
- وقد استند تايلور في نظام إدارته على دراسات الوقت في خطوط الإنتاج، وتايلور قام بإيجاد أفضل الطرق للقيام بالعمل عن طريق تقسيم كل وظيفة إلى مكونات (أجزاء) وقام بإيجاد أسرع الطرق لإنجاز العمل عن طريق تطبيق قاعدة دراسة الوقت كمبدأ أساسي في كل مكون من مكونات العمل؛ وكما حاول إقناع أصحاب العمل بدفع نسبة أعلى إلى العمال الأكثر إنتاجية. وفي الأجزاء الأولى من القرن العشرين أصبحت نظرية الإدارة العلمية شعبية جدا حيث تبين أن تطبيقها يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية والكفاءة.

ب. **النظرية البيروقراطية:** كان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أول من درس البيروقراطية رسميا وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح؛ وفي مقاله البيروقراطية في عام 1922، التي نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

_ **السلطة البطولية الكاريزماتية Charismatic authority**

_ السلطة التقليدية Traditional authority

_ السلطة القانونية الرشيدة Rational legal authority

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم. (Bureaucratic organization form).

ج. نظرية المبادئ الإدارية - نظرية التقسيم الإداري: كان هنري فايول أحد الصناعيين الفرنسيين وواحدًا من أكثر مفكرين الإدارة نفوذًا الذين وضعوا واحدة من نظريات الإدارة الكلاسيكية المعروفة باسم "المبادئ الإدارية"، وكانت نظرية الإدارة العلمية مهمة لزيادة إنتاجية المصنع بينما كانت نظرية فايول تنمي من الحاجة إلى إيجاد مبادئ توجيهية لإدارة المنظمات المعقدة مثل المصانع؛ ولفايول جهود مبكرة رائدة لتحديد المهارات والمبادئ التي تكمن وراء الإدارة الفعالة، و يعتقد فايول أن الإدارة السليمة لها نمط معين والتي إذا تم تحديدها يمكن تحليلها، لذلك ركز على إدارة العمليات التجارية، التي كان يشعر أنها كانت الأكثر إهمالًا، و طور فايول أربعة عشر مبادئ عامة للإدارة استنادًا إلى خبرته في الإدارة.

وكان هناك اعتقاد عام أن المديرين يولدون ولا يصنعوا، وكان هذا الاعتقاد قبل فايول بالطبع؛ ولكن فايول أصر على أن الإدارة هي مهارة مثل المهارات الأخرى التي يمكن تدريسها وتعلمها بمجرد فهم المبادئ التي تقوم عليها. وظائف الإدارة عند هنري فايول:

يعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي:

التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، الرقابة.

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لهنري فايو: وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي: تقسيم العمل، توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات، الانضباط، وحدة الأوامر، وحدة التوجيه، إذعان المصلحة الخاصة للمصلحة الجماعية، المكافأة، المركزية، التدرج الهرمي للسلطة، النظام، العدالة، استقرار الأفراد العاملين، المبادرة، روح التعاون.

2_ نظرية العلاقات الإنسانية لجورج ألتون مايو:

بدأ ظهور نظرية العلاقات الإنسانية في الفترة من 1935-1950، وكان رد فعل أساسي على النظرية العلمية التي تعاملت مع الأشخاص باعتبارهم آلات، حيث تشمل مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن المؤسسة يجب أن تنظر وتتعامل مع العامل

باعتباره إنسان، وكانت النظرية نتاج ما يعرف بدراسات هوثرون من قبل جورج إلتون مايو الذي قام ببحث آثار العلاقات الاجتماعية والدافعية ورضا العاملين على الإنتاجية، حيث أشار إلتون إلى أن: "الجوانب الاجتماعية يكون لها الأسبقية على البنية المؤسسة الوظيفية ويكون التواصل المتصاعد ذو اتجاهين من العامل إلى الإدارة والعكس"، ويكون التعاون والقيادة الجيدة مطلوبة لتحقيق الأهداف وضمان صنع القرار الفعال المتناسق⁵.

3_ نظريات التحفيز:

أ_ **نظرية تدرج الحاجات:** أبراهام ماسلو (Maslow) هو أول من بحث في مجال التحفيز حيث كان رأيه أن للأفراد مجموعة من الرغبات غير المشبعة، تعتبر كدافع يقوم بتحريك السلوك لهم، لذلك إن تحفيزهم يقف على مدى إشباع هذه الرغبات التي يشعرون بها.

وبناءً على هذا يرى ماسلو إن كل فرد هو محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، ولذلك فإن الحاجة التي تم إشباعها من غير الممكن أن تكون مصدر للتحفيز، وأضاف أن لكل عنصر بشري يعاني من عدم إشباع دائم، بسبب أنه إذا شعر بالإشباع فسوف يتولد له شعور بالرغبة في إشباع الحاجة التالية. قام ماسلو بترتيب الحاجات بناءً على أهميتها على شكل هرم، وقسمها كما يأتي:

_ الحاجة الفسيولوجية الجسمية: مثل الحاجة للأكل والشرب، هذه الحاجة من أهم الحاجات الإنسانية.

_ الحاجة للأمن: وهي حاجة العنصر البشري أن يكون آمن على نفسه وعلى أسرته من الخطر.

_ الحاجة الاجتماعية: وهي حاجة العنصر البشري أن يكون عنصر في الجماعة، والحاجة لشعور ببناء علاقات مع عناصر بشرية آخرين في المنظمة.

_ الحاجة للتقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد للاحترام من قبل الآخرين، أي حاجته لشعور أن أفراد المجتمع يقدرونه ويحترمونه.

_ الحاجة لتحقيق الذات: وهي حاجة العنصر البشري بأنه يشعر أنه حقق كل ما يطمح له، وشعوره بأنه حقق أهدافه وغاياته. ولأقت نظرية الحاجات لماسلو نجاح عظيم، حيث كانت بناءً فكري للتحفيز.

2_ **نظرية X و Y:** هذه النظرية ترى أن سلوك العنصر البشري يتأثر بالدافع الخارجي وهنا يمكن تقسيم هذه النظريات إلى نظرية X ونظرية Y، حيث يوجد نوعين من العناصر البشرية يندرجان تحت ما يُسمى نظرية X و Y .

أ. **نظرية X:** قدم ماك غريغور ثلاث أفكار تؤيد هذه النظرية، وهذه أفكار كما يأتي:

_ شعور العنصر بالكراهية تجاه وظيفته فيحاول تقاديه وتجنبه قدر الإمكان.

_ لا بد من إجباره على تنفيذ وظيفته وتوجيهه ومراقبته باستخدام كل الطرائق من طرق التهديد والعقاب كلما دعت الحاجة لذلك لكي تضمن المنظمة الوصول لغاياتها.

_ يرغب أغلب العناصر البشرية بتلقي المعلومات والتوجيهات بشكل مفصل من مدراءهم للابتعاد عن إلقاء المسؤولية عليهم، بهدف ضمان استقرارهم في العمل حتى وإن كان على حساب طموحاتهم الشخصية أي أن الأفراد لا يرغبون بتحمل المسؤوليات.

ب. **نظرية Y:** قدم ماك غريغور نظرية أخرى تُسمى نظرية Y تهتم بالقواعد التالية:

_ العنصر البشري الطبيعي لا يشعر بالكراهية تجاه عمله، وإنما على عكس من ذلك فهو يشعر بحاجته للعمل كما هو بحاجة للراحة.

_ الرقابة والتوجيه الخارجيان يرافقان بأسلوب الوعد والوعيد ولا يعتبران الطريقة المرجعية والملائمة لدفع الموظف لتحقيق رغبات المنظمة.

_ أغلب العناصر البشرية في المنظمات لديهم الإمكانية على استعمال الفكر والابتكارات لإيجاد الحلول والمشاكل لهذه المنظمات.

3_ نظرية المتغيرين في التحفيز: يعتبر هيرزبيرغ (Herzberg) من بين أوائل علماء الاجتماع الذين قدموا الاهتمام بدراسة عامل التحفيز للموظفين داخل المنظمة، حيث تم تطوير نظرية المتغيرين بناءً على الدراسات والأبحاث التي قام بها مجموعة من المدراء المهندسين والمحاسبين. وبينت النظرية أن العوامل التي لها أثر في بيئة العمل، والتي تسبب القناعة والرضا بالعمل لا تعتبر بالضرورة نفس العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعمل وقسم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين هما:

_ عوامل الصيانة أو الرقابة أو العوامل الواقعية: وهي العوامل التي تولد إحساس بعدم الرضا ولا يمكن أن تولد إحساس بالرضا، وبالتالي فهي لا تعتبر عوامل دافعة، إذا أنها مقتصرة على توفير عامل الوقاية للموظفين، وعدم توفير هذه العوامل يسبب حالة عدم الرضا، وجودها لا يؤدي إلى تحفيز العنصر البشري وإنما يمنع حالة عدم الرضا.

_ العوامل الحافزة أو الدافعية: يمكن أن تسبب هذه العوامل مستوى مرتفع من الرضا، وفي العادة تكون من داخل العمل ذاته، وهي عوامل قريبة من الحاجة لتحقيق الذات، ومن العوامل الحافزة الإنجاز في العمل، طبيعة العمل ومحتواه، المسؤولية لإنجاز العمل.

وهذه النظرية تلخص أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا، ويؤكد على أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن يكون لها أثر في مستوى استياء العنصر البشري وليس في رضاه، أي العوامل الصحية التي تتعلق في العمل مثل الأجر الكافي وظروف العمل المطورة وغيرها لن يقدموا موظف راضيًا ولكن تقدم موظف غير مستاء.

4_ المدرسة الإستراتيجية: ظهرت المدرسة الإستراتيجية في ستينيات القرن العشرين، ويمثل هذه الإتجاه أساسا مدارس المناجمنت والتي تعتبر من أواخر النظريات ظهور في مجال التنظيم والتسيير ومن أبرز رواد هذه المدارس نذكر كل من: هنري منتزيج، ميشيل كروزيه، كارو ايشيكاوا...، وتتمثل نظرة هذا الاتجاه إلى المورد البشري على أساس أنه مورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى. وعليه فإن المنظمات والشركات يتعين عليها إدماج العامل البشري في جميع مشاريعها وعليها أيضا أن تعمل جاهدة على تطوير كفاءات عمالها وتكوينهم بشكل دوري مع ضرورة اشراكهم في اختيار إستراتيجياتها وذلك لكونهم يمثلون ببساطة قوتها الحقيقية المستدامة⁶.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية: تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية يوما بعد يوما بالنسبة لجميع المنظمات والمؤسسات وذلك نظرا لما تلعبه من أدوار مهمة في تحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في:

1. تساهم في إدارة الاستراتيجية وتحليل الفوائد للشركات.
2. تساهم في إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة.
3. توظيف القوى العاملة الجيدة وإدارة المواهب.
4. تساهم في زيادة الإنتاجية والربح.
5. تساهم في إدارة الأداء والتدريب⁷.
6. تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ما يساهم ذلك في تقليص المشاكل داخل المنظمة أو المؤسسة.
7. امتلاك القدرة على حل المشاكل الموظفين والإطارات التابعة لها في وقت أقل وبجهد أقل⁸.

قائمة الهوامش والمراجع:

- ¹ شاكري محمد، المسير والتسيير: المبادئ، الخصائص، الاهداف والوظائف، نقلا عن: <https://www.politics-dz.com/ar>
- ² جامعة محمد لمين دباغين: سطيف2، تسيير الموارد البشرية: تعاريف، نقلا عن: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/glossary/view.php?id=1191&forceview=1>
- ³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص35.
- ⁴ محمد خطاب، نظريات الإدارة_ الفكر الإداري والمدارس الإدارية، نقلا عن: <https://www.business4lions.com>
- ⁵ يحيى سعد، نظرية العلاقات الإنسانية لجورج ألتون مايو، نقلا عن: <https://drasah.com/Description.aspx?id=3711>
- ⁶ محمد عشايشي، مقياس تسيير الموارد البشرية، محاضرات أقيمت على طلبة سنة ثالثة علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قسنطينة 3، كلية العلوم السياسية، 2023/2022، د.ص.
- ⁷ أمل العسود، أهمية إدارة الموارد البشرية، نقلا عن: <https://mawdoo3.com>
- ⁸ أحمد تي، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021-2022، ص3.