

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

د. عجابي خديجة
أستاذة محاضرة أ
جامعة البليدة 2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية والمعايير التي تضمن جودة بيئة العمل لمواجهة التحديات التي تعترض المنظمة.

إن المنظمة الاقتصادية المعاصرة باعتبارها وحدة اقتصادية هدفها الإنتاج والتسويق والقدرة على المنافسة لضمان سيرورتها وإكتسابها مكانة هامة على المستوى المحلي والوطني والدولي. كل هذا مرتبط بنسق البناء الاجتماعي أي المورد البشري، ولترشيح هذه العلاقة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما أجريت دراسة استطلاعية للتأكد من صدق البيانات التي تم جمعها. وتشير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي لدور المورد البشري في اتجاه المنظمة.

Résumé :

Cet article vise principalement à illustrer la relation entre la stratégie de gestion des ressources humaines et les normes garantissant la qualité de l'environnement professionnel pour faire face aux défis imposés à l'organisation.

L'organisation économique contemporaine en sa qualité d'unité économique a pour objectif la production, le marketing et la capacité de concurrence pour garantir sa continuité et l'acquisition d'un statut important tout au niveau national qu'international.

L'existence même de l'organisation est dûe essentiellement à l'ensemble de la structure social, autrement dit, la ressource humaine connue le démontrent les résultats conclus par cette étude.

تمر المؤسسة بعدة مراحل في حياتها وهذا بحكم التطورات التي يشهدها العالم في عدة ميادين مما فرض العمل بدقة وجدية أكبر في تسييرها وانتهاج العلم كوسيلة فعالة في حفظ شؤونها، كما أن ظهور سياسة القطب الواحد (الرأسمالية) وسيطرتها على العالم عن طريق العولمة وهذا بفتح أسواق وترك المجال للمنافسة، أدى إلى اشتداد هذا الأخير وليصبح البقاء للأقوى.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة صنع استراتيجية دقيقة وواضحة لمواجهة المشاكل والتحديات، وذلك بوضع كل الإمكانيات المتاحة واستغلال الفرص من وضع استراتيجية تتضمن أهداف واضحة ويكمن الوضوح في الوسائل والطرق المستعملة، التي يجب أن تراعي عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي والمادي والبشري الذي أصبح أمراً مبدئياً في تنمية وتطوير المؤسسة ، وهذا ما أكد عليه (تايلور) حيث لاحظ أن الاهتمام بالعنصر البشري يكتسي أهمية كبيرة في تطور وتقديم المؤسسة. ومن هنا ظهرت أهمية العنصر البشري في إطار علمي يسمى علم تسيير الموارد البشرية والقائم على أسس علمية تكون بمثابة مرجع عقلائي للمؤسسة، ولذا نرى أن جميع المؤسسات الناجحة والرائدة أي ذات القدرات التنافسية العالية تعطي أهمية وعناية فائقتين للمورد البشري وهذا راجع للدور الفعال الذي يلعبه كونه الوسيلة والقطب الروحي في دورة حياة المؤسسة، حيث أن العنصر البشري هو من يبدع ويفكر ويستلهم ويخطط وينفذ في آن واحد، فتطور المؤسسة وازدهارها مرهون بمدى الاهتمام بالعنصر البشري وتحليل سلوكه ومحاولة التجارب معه والتقرب إليه وخلق الجو المناسب لتأدية مهامه، كل هذا سيؤدي إلى الوصول للمكانة العالية واكتساب ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من ترسيخ موقفها في سوق متغيرة

وعملية إدارة الموارد البشرية وان أعطيت العديد من المسميات المختلفة في المنظمات المختلفة أيضاً، حيث يطلق عليها البعض مصطلح "إدارة الأفراد" أو "علاقات العمل" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "العلاقات الصناعية" تبقى وظيفة إدارية أساسية تتعلق (بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة وتنميتها والمحافظة عليها وعلى استقرارها ورفع الروح المعنوية وتقييم نتائج أعمالها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف).

والواقع أن هذا التنوع، أو التعدد في المسميات لإدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مرتبطاً ومتوقفاً، لأن إدارة الموارد البشرية هي موضوع سلوكي في المقام الأول يرتبط بالظواهر والأحداث الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في بيئة معينة .

1 - تحديد بعض المصطلحات والمفاهيم

* **التسيير:** هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

كما يعرف أيضا " إن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ القرار بمقدار ما هي عمليات تنطوي على الفعل".

ويعرفه تايلور " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " (أحمد مصطفى الخشاب، 2000).

* **الموارد البشرية :** يعرفها أحمد منصور بأنها " أولئك الذين يملكون القدرة والرغبة والاستعداد للعمل، أي الذين يعملون لقاء أجر " (أحمد ماهر، 1998).

وكما نجد في تعريف آخر: أن الموارد البشرية أيضا هي "جميع الأفراد الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، أو ذلك الجزء المعد للمساهمة في عملية الإنتاج (إدارة الموارد البشرية، 1999).

* **الاستراتيجية :** تعرف بأنها عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها وتحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية فالاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها. وهذا المفهوم إنما يشمل على ثلاثة مركبات رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية هي :

- الأهداف التي تحدد المنظمة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد على ماذا نريد أن نحقق.

- التفكير في البدائل الممكنة للتصرف والعمل ولماذا نريد هذا العمل.

- اختيار الدليل المناسب ضمن البدائل المطروحة وكيف سنقوم بالعمل (إبراهيم رمضان الديب، 2006).

2 - نشأة تسيير المواد البشرية

يعتبر علم تسيير الموارد البشرية علما حديثا مقارنة ببقية فروع التسيير الأخرى ،فقد بدأت الدراسات المعمقة في بداية القرن العشرين كما ظهرت سياسة جديدة تسمى عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية ثم صمود المؤسسات أمام العراقيل التي كانت تواجه الأفراد داخلها .

ويرجع الفضل الأول في تعاضم دور الإدارة المتخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى حيث كان على المصانع إنتاج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من النجاح لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية.

وفي عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات لكن بظهور الصراعات ظهر جليا أنه لا مفر من العودة إلى الأفكار التي جاء بها تايلور وهي توفر المعلومات والحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال، والرفع من روحهم المعنوية، السبب الذي أدى إلى ظهور أو إنشاء لجنة تهتم بكل المشاكل، وقد ظهر تسيير الأفراد كتسيير مناصب الشغل حيث أن وظيفة تسيير الموارد البشرية ظهرت مع الوقت الذي لم يعد بمقدور مدير المؤسسة تسيير مجمل الموارد المادية والمعنوية المتعلقة بالأفراد المتواجدين داخل هذه المؤسسة (جمال الدين العويسات، 2003).

3 - المدارس الحديثة لتسيير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية: عرفت هذه المدرسة تطورا سريعا في مجال الإدارة بمكوناتها في مجال الأفراد والعاملين بها، وكانت أول المنظمات التي أخذت بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمة الجيش والحكومة وكانت من أهم الممارسات وضع شروط لتغيير واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور وخدمات العاملين، كما عرفت هذه المرحلة بداية ظهور المختصين في تسيير الأفراد وقامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف مجموعة من المختصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين، الأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين. (جورج فريدمان، 2003) فتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة أدى إلى اتساع نقاط الأعمال التي تقوم بها وأصبحت لا تقتصر فقط على أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج للتعويض عن جهودهم وتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث ومازلت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثربولوجيا وكان نتيجة تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية، وتهدف هذه العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري . والمدخل السلوكي في التسيير يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك أنه أكثر شمولاً حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، والعلوم السلوكية عبارة عن أداة لمساعدة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات تسيير الموارد البشرية مثل سياسة الحوافز والتنظيمات غير الرسمية .

وإذا نظرنا إلى تسيير الموارد البشرية في المستقبل نجد أن هناك نموا ناتجا عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها تسيير الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسيع في استخدام الآلات والاعتماد على الحاسوب في إنجاز كثير من وظائف تسيير الموارد البشرية، بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الموارد البشرية، كما تواجه تسيير الموارد البشرية كثيرا من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس عاملين وعاملات (عبد الهادي الجوهري وآخرون، 2001) وهذا المدخل يحتوي على المبادئ التالية:

➤ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافأة طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاج .

➤ السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق الإشباع للحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

➤ بيئة العمل لا بد أن تخلق بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد

➤ برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تحقق بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة (محمد زهير حمام، 2005).

دور المدرسة الحديثة في تأطير تسيير الموارد البشرية: لقد كان للمدارس الحديثة دور في تبيان أهمية التسيير ومن بين هذه الأدوار

➤ يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بها، وهناك اتفاق بين رجال الإدارة أن تسيير الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لتحسين كفاءة أداة الموارد البشرية في المنشآت والأعمال، بما يحقق أعلى إنتاجية وربحية من ناحية ورضى هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى.

➤ تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثر حساسية ، كونها تتعامل مع أهم وأحوج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية للمؤسسة والتغيرات الخارجية، البيئة العامة والخاصة.

➤ تسيير الموارد البشرية تتعامل تخطيطيا، تنظيميا، توجيهيا ورقابة مع المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يماثله فيه فرد آخر في بيئة عمله، وقد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص، فإنها الأداة التي تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة.

➤ تسيير الموارد البشرية يمتلك الوسائل المختلفة لنجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري غير القابل للتقليد (ناصر دادي عدون، 1998).

توجه المؤسسات جل اهتماماتها إلى تسيير الموارد البشرية فهي تلك الإدارة التي ينصب عملها الأساسي حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل، وحتى لحظة انتهاء علاقته عن طريق التعاقد أو الاستقالة أو الفصل أو إيقاف الخدمات، وتذهب بعض المؤسسات إلى توسيع نشاط تسيير الموارد البشرية حتى بعد انتهاء علاقة الفرد بالمؤسسة وذلك لاعادة تأهيله لاستلام وظائف في مؤسسات أخرى وخلال عمله.

➤ يعتبر المورد البشري مهما بالنسبة للمؤسسة مثل المباني والمخزون أو النقود في الصندوق وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمارا. ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيطا وتنظيما وتوجيها وتقييما مثلما يتطلب استخدام العوامل المادية وفي الواقع يوجد جانب كبير في تلك المقولة التي تؤكد أن البشر هم أصل تملكه المؤسسة.

تسيير الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين

ينهض التسيير الجديد للموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين بالوظائف التالية :

➤ يختار تسيير الموارد البشرية للأفراد ليس على الأساس المهني والمؤهل العلمي ولكن أيضا حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجهاتهم .

➤ إن العبرة ليس بالموقع التنظيمي للفرد، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن العطاء لذلك سيختفي التنظيم الهرمي التقليدي ليحل محله التنظيم الدائري أو الأفقي.

➤ تطوير نظم تسيير الأفراد حيث:

- إن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى مسيرين مبتكرين
 - إن العاملين ذوي الدوافع العالية يحتاجون إلى مسيرين طموحين
 - إن الأفراد الذين لديهم قيم صالحة واتجاهات صحيحة يلزمهم مسيرين من نفس النوع
- تطوير نظم تقويم الأداء، وسيلعب الأفراد في هذا المجال دورا فعالا وإيجابيا فسيشتركون مع رؤسائهم في:

- تحديد الأهداف

- تصميم مقاييس الأداء

- تحديد مجالات التطوير

➤ تطوير نظم الحوافز والمزايا لتحقيق :

- الإشباع الملئم للحاجات الأساسية

- الإشباع الملئم للحاجات الأرقى

- غرس روح المنافسة بين الأفراد لتحسين الأداء

- تمييز المبدعين المتفوقين

- تقديم تشكيلة متنوعة من الحوافز وتطويرها لمواكبة التغيرات التجارية

- تطوير نظم التدريب وخطة تحقيق التدريب الملائم إلى جانب الإعداد النفسي والشخصي للوظائف وكذا تطوير نظم معلومات الأفراد لتتابع حركتهم الوظيفية وتقديمهم العلمي.
- توفير الوسائل المادية والمعنوية اللازمة للحصول على الابتكار.
- تنمية الأفكار الجديدة وتأكيد أهمية الإبداع وغرس روح المنافسة بينهم في هذا المجال.
- توجيه المرؤوسين ليس فقط للأداء العادي ولكن دفعهم للتفوق والامتياز (محمد عبد العليم صابر، بدون سنة، ص ص 261-268).

ثانياً: ظهور الحاجة إلى استراتيجية الموارد البشرية ومكانتها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالإدارات الأخرى

1- ظهور الحاجة إليها: قدمت نظرية الاستثمار البشري في مجال الاقتصاد مفاهيم أكثر عمقا للأفراد، فتحوّلت إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحوا يهتمون بها في المنظمة مثل الموارد الأخرى، وقد ساعد هذا على زيادة احتمالات تطبيق المنظمة نفس أساليب تسييرها لمواردها المادية على تسيير الموارد البشرية، من هنا كان من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية تختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في إنجاح سياسة المنظمة ككل.

وبالرغم من ظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتر في السنيما، إلا أنها لم تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً ، فقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالاستثمار البشري مثل: تقديم البرامج التدريبية، المنح المدرسية للأفراد، والتخطيط طويل الأجل للموارد البشرية، لكن دون وعي أو إدراك حقيقي من جانب المنظمات بتطبيقها لمبادئ ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فمزال الاهتمام بالموارد البشرية كأصول يحتاج إلى تطبيق فعلي، وليس مجرد اهتمام بتقديم المفهوم نظرياً، فبالرغم من أن المنظمات تدرك أهمية التدريب في تنمية مواردها البشرية إلا أنها لا تحدد الميزانيات الكافية للتدريب، كذلك كثيراً ما يقتصر اهتمام المنظمات بدافعية وتحفيز الأفراد فقط عند تقديمها لخطة جديدة للحوافز، لذلك برز اتجاه إعادة النظر في الأساليب المتقدمة لتسيير الموارد البشرية التي لا تتماشى مع الطبيعة المتغيرة للموارد البشرية، والظروف التي تعمل في ظلها، فتم الاتجاه إلى مفهوم أكثر شمولاً لتسيير الموارد البشرية وهو المفهوم الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية (أحمد ماهر، 1998).

2- المكانة: مع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان الصناعية، وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظرة إلى العنصر البشري، وتحول الإدارة من تقليدية إلى سلوكية، فإن دور تسيير الموارد البشرية بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر، وبدأت هذه الأدوار تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد، مما أدى

إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة وأصبحت في كثير من المنظمات ترتبط بالإدارة العليا، وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة المالية وإدارة الإنتاج.

ومع تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، بدأ المسؤولون بالتفكير في هذه الإدارة فأصبح تنظيم تسيير الموارد البشرية يجب أن يدور فحسب حول حاجات وظروف المشروع الذي وجدت هذه الإدارة لخدمته، ومن العوامل التي تؤثر في التنظيم الداخلي لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية حجم المؤسسة والموقع الجغرافي لوحدها وطبيعة العلاقة العمالية فيها ونوعية القوى العاملة والأهمية التي توجهها الإدارة العليا في المؤسسة نحو العلاقات بين العاملين، وبقدر ما يوجه إلى العلاقات مع العاملين من أهمية بقدر ما ترتفع إدارة الموارد البشرية من حيث مستوياتها في الهيكل التنظيمي.

كما يتوقف حجم استراتيجية الموارد البشرية وتنظيم الأنشطة التي تقوم بها على عدد من الأفراد العاملين في المشروع، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد، والأهمية المعلقة على بعض الوظائف المعينة الخاصة بالموارد البشرية فإذا قامت المؤسسة مثلا بعمليات التدريب وإعادة تكوين العاملين على نطاق واسع فإن الأمر قد يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب والتكوين ضمن استراتيجية الموارد البشرية (أحمد ماهر، 2009، ص ص46-50).

3- علاقة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة: إن استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي المتخصصة في شؤون العاملين بالمؤسسة إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها، والتأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقتهم بأعلى كفاءة ممكنة ويساعد في ذلك تسيير الموارد البشرية.

كما تعتبر استراتيجية تسيير الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى فهي تقوم بتوفير الأيدي العاملة اللازمة والمناسبة، وضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها، وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض، ومن ثم ضرورة التكامل بينهما و إذا حدث عدم التنسيق فالنهاية ستكون الفشل، وتتطلب عملية التكامل أن تصنع استراتيجية الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها والإجراءات التنفيذية بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المؤسسة.

ويجب على إدارة المؤسسة تحديد العلاقة بين إدارة تسيير الموارد البشرية والإدارات الأخرى مانعا بذلك الخلط في اختصاصات وصلاحيات كل مصلحة. إن أعمال إدارة الموارد البشرية ترتبط بكافة إدارات وأقسام المؤسسة، ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثيرا من المشاكل بين مدير إدارة الموارد البشرية وبين المديرين الآخرين، ويصر هؤلاء المدراء على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إداراتهم فيطالبون

بحق اختيار الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم وتدريبهم وتقييم أدائهم وإذا حدث خلاف فإنهم يحملون إدارة الموارد البشرية مسؤولية فشل عدم كفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت باختيارهم للعمل بالمؤسسة. و من ناحية أخرى فقد تشكو إدارة تسيير الموارد البشرية أن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها وأعطيت للمدراء الآخرين في المؤسسة، وفي هذه الحالة فإنها تحاول بكل السبل أن يثبت فشل السياسات التي يتبعها المديرون في الإشراف على العاملين تحت رئاستهم.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية وظيفتها استشارية تميز نمط هذه الإدارة عن الإدارات الأخرى الموجودة بالمؤسسة، وما نقصد بهذه السلطة أو إدارة الموارد البشرية على عكس الإدارات التنفيذية الأخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية لا تتمتع بحق إصدار أوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى.

وإزاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين لا بد أن تتدخل الإدارة العليا وتتخذ كافة الإجراءات لمنع أو تقليل التنازع بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المؤسسة لتنظيم العلاقة بينهما، و لكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المؤسسة ويتم ذلك كالتالي:

➤ أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه ولا يجب أن يتدخل مدراء الإدارات الأخرى في المؤسسة في هذه الأعمال مثل، حفظ سجلات العاملين... الخ.

➤ أعمال مشتركة ويكون لمدير الموارد البشرية و المدراء الآخرون دور محدد في أدائها، وهناك بدأ يسود التعاون التام بينهم من نشاط الاختيار والتعيين، التدريب.

➤ أعمال يلتزم بها مدراء الإدارات بتأديتها لتمكين الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل (محمد عبد العليم صابر، بدون سنة، ص ص261-268).

ثالثاً: أشكال استراتيجية تسيير الموارد البشرية و وظائفها و الاستراتيجيات البديلة:

1- أشكال استراتيجيات تسيير الموارد البشرية: ان الهدف الرئيسي لاستخدام تسيير الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتشمل استراتيجية الموارد البشرية عدة استراتيجيات ونذكر منها:

➤ **استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية:** وهذا في جميع المجالات و الأنشطة الرئيسية للتخطيط، ومصادر للحصول على الموارد البشرية، وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو المدى المتوسط أو البعيد.

➤ **استراتيجية تعيين واختيار الموارد البشرية:** وما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد وأسس دراسة سوق العمل والالتزام بالشروط المطلوبة لكل وظيفة وتطبيق إجراءات الاختيار ومراحله للمفاضلة بين المتقدمين.

➤ **استراتيجية التدريب:** هي تلك الاستراتيجية القادرة على تطوير وتدريب مهارات القوة العاملة وزيادة كفاءة أداء عملهم، وتتناول استراتيجيات التدريب أبعادا عديدة منها أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية، ووضع نظم ذات كفاءة عالية للتدريب وتحديد المفاضلة بين التدريب داخل العمل وخارجه وإعداد المدربين و ضرورة ربط نتائج التدريب والترقية.

➤ **استراتيجية الترقية للأفراد العاملين:** وهذا بتحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع الأفراد العاملين نحو زيادة كفاءة أداء عملهم في المنطقة.

➤ **استراتيجية تقويم أداء العاملين:** وهذا لمعرفة أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتلافيها مستقبلا، وتحديد عناصر قياس الكفاءة ومن ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة .

2- وظائف استراتيجية تسيير الموارد البشرية: يمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى قسمين هما:

- **الوظائف الرئيسية:** هناك عدة وظائف رئيسية تقوم بها استراتيجية تسيير الموارد البشرية و نذكر من بينها ما يلي:

- **تحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعارف على اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة، وتعني الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة وتشمل:

- دراسة سوق العمل.

- الاتصال والتواصل الفعال مع المصادر المثلى للموارد البشرية.

➤ **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية بالنسبة لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد درجات الأجر للوظائف، كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

➤ **تصميم أنظمة الحوافز** : تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عامل للأداء المتميز ،ويمكن تحفيز العمال على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية لأن التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة يضمن تحقيق مستوى عالي من الرضى الوظيفي لدى العاملين وقدر جيد من الولاء والانتماء للمؤسسة بدفعه إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ **تقويم الأداء**: تهتم المنظمات بتقويم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقويم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة وأيضا بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء وان تنفيذ نظام متابعة وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة يجب أن يتضمن :

- مهام وظيفة محددة لكل وظيفة ثم التدريب عليها

- معدلات أداء محددة واضحة ثم الاتفاق مع العاملين على الالتزام بتحقيقها

➤ **التدريب** : تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومهارة العاملين وتوجيه اتجاهاتهم بما يواكب التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة وبما يساعد العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.

➤ **تخطيط المسار الوظيفي** : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين وعلى الأخص تنظيم دخول الموظفين الجدد إلى المؤسسة ويتضمن الخطوات التالية (فلاح حسن عداوي الحسيني، 2002، ص151):

- دراسة الطلبات والترشيح المبدئي

- الاختبارات المتنوعة والمقابلات الشخصية

- الترشيح النهائي وفترة الاختبار

- التعاقد النهائي

- التنسيق مع العلاقات العامة في استخدام الموظفين الجدد

- تنفيذ الدورة التأهيلية الأساسية الخاصة بالموظفين الجدد

الوظائف المساعدة: تتمثل فيما يلي:

➤ **العلاقة بين النقابات**: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة

➤ **أمن وسلامة العاملين**: تهتم بإجراءات حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم

➤ **ساعات وجداول العمل**: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإنجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

إن هذه الوظائف تختلف باختلاف حجم المنظمة وحاجاتها لخدمات تتعلق بالعاملين وتخصصاتهم في تسيير الموارد البشرية، فإذا كان عدد العاملين أكبر من طاقة فرد واحد لتسييرهم يجب تقسيمهم إلى مجاميع يسهل تسييرهم، وإذا كانت تخصصاتهم مختلفة فغالبا ما يقسمون حسب هذه الوظائف.

3 - الاستراتيجيات البديلة:

تصمم الإدارة العليا للمنظمة بمشاركة مدير الموارد البشرية استراتيجيات وظيفية بديلة للموارد البشرية ثم تقييم هذه البدائل لاختيار أنسبها، وذلك بما ينسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة، وفيما يلي أمثلة لما تتضمنه استراتيجيات الموارد البشرية والبدائل في كل منه (نادية العارف، 2001).

المجال	أمثلة لبدائل
الاختيار	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر الاختيار: من داخل المنظمة أم من خارجه. - معايير الاختيار: المؤهل أم الخبرة أم كلاهما، الكفاءة أم الوساطة. - أساليب وأدوات الاختيار: المقابلة الشخصية أم الاختبارات أم كلاهما.
التدريب	<ul style="list-style-type: none"> - داخلي أم خارجي. - لتنمية القدرات أم لتنشيط المعلومات أم لتغيير الاتجاهات وتطوير السلوكيات. - أثناء العمل أو التفرغ. - إلزامي أم اختياري.
الأجور	<ul style="list-style-type: none"> - رواتب متعددة أو رواتب موحدة. - ثابتة أو متغيرة. - على أساس حجم العمل والإنجاز أو على أساس زمني.
تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> - مجالات تقييم الأداء: السلوك أم القدرات أم الأداء أم الناتج أم الكل. - توقيت التقييم: دوري أو عرضي أم كلاهما. - القائم بالتقييم: الموظف نفسه، الزملاء، الرؤساء. - طريقة التقييم: تقارير دورية، مقابلات، لجان.
الترقية	<ul style="list-style-type: none"> - بالأقدمية، بالكفاءة.

ثالثا: متطلبات استراتيجية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

1- متطلبات استراتيجية الموارد البشرية: يتطلب تطبيق إدارة الموارد البشرية توفر بعض الأمور الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الربط بين أنشطة الموارد البشرية و من أهم هذه المتطلبات نذكر:

- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم وتزايد دافعيتهم للعمل وهذا بتنمية أسس عادلة لمعاملة الأفراد.
- تغيير دور وظيفة تسيير الموارد البشرية بحيث يزيد إشراكهم في إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
- تغيير طبيعة المهارات المطلوبة وتوفرها في مسيري الموارد البشرية.

- يوجب التسيير على جميع العاملين و في مختلف المستويات الإدارية و أن يكون شاملا في المنظمة بغض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أو مؤقتة.
- تسيير الموارد البشرية يكون بالتركيز على الفرد ومتابعة التحسين في أدائه و ليس التركيز على كمية المعارف التي هو عليها لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع المعلومات النظرية أي تعطي الفرصة للأفراد للممارسة بأنفسهم.
- إن التسيير من الوجهة الاقتصادية البحتة استثمار للموارد البشرية و يتعين على المؤسسة أن تحصل على الحد الأقصى من عائدات التسيير بتكاليف مناسبة ذلك بتحديد الاحتياجات بصورة واقعية ودقيقة من خلال دراسة و تحليل العمل والأفراد في المنظمة.
- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة وتمثل في القوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي والعالمي.
- الاعتراف بأهمية المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية فتتنافس المنظمات للحصول على العاملين الجيدين كنتنافسها على المستهلك.
- لا بد لاستراتيجية الموارد البشرية التي يتم اعتمادها من قبل أن تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- التركيز على وضع الأهداف الاستراتيجية و صناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها (محمد أحمد عوض، 2003، ص3).

2- العوامل المؤثرة في الموارد البشرية:

- إن العوامل التي لها تأثير على تطور وظائف تسيير الموارد البشرية عديدة، لكننا سنركز على ثلاثة عوامل أساسية وهي:
- **العوامل الاجتماعية:** يتعرض المجتمع لتطور كبير فيما يتعلق بالتركيبة الطبقية و الاتجاهات والقيم السائدة فيه و كذلك بأحداث رئيسية غيرت مجريات الأمور داخل المجتمع، لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية مست تفكيره وأسلوب معيشتة وفيما يخص توسع دور الدولة في تسيير شؤون أفرادها.
- **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على تسيير الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد وإن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة له تأثير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وخاصة من ناحية المداخل لتحفيز الأفراد.
- **العوامل القانونية:** إن النصوص القانونية خاصة تشريعات العمل والأحكام القضائية والقرارات الإدارية لها تأثير على تطور وظائف تسيير الموارد البشرية، فتسيير الموارد البشرية قد انتقل من مجال دعه يعمل

إلى مجال آخر مقيد بالقوانين كالحِد الأدنى للأجور والحِد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم و اختيارهم وتكوينهم وتقييمهم.

3- الملامح الأساسية لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية:

هناك عدة ملامح أساسية لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية نذكر من بينها:

➤ السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التفاعل مع الأحداث و المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون في المؤسسة.

➤ الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة و سلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.

➤ الأمانة و السرية:

- بالنسبة للمستندات الواردة والصادرة إلى ومن الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضروريات العمل.

➤ المرونة:

- في التخطيط و تنفيذ سياسات و إجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات و تغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- في التعامل مع الحالات الخاصة-خاصة الإنسانية منها.

➤ البساطة في الإجراءات:

- في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجيد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية(الإجازات – المكافآت – تسجيل وتنفيذ التدريب – الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).

- الميل العام إلى التسهيل والتسيير مع مراعاة الالتزام بلوائح المعمول بها (معادلة تحقيق السهولة والسلاسة واليسر في إنجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة

➤ الإيجابية والتفاعل :

- مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري
- التفاعل الإيجابي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة

➤ الجماعية والتكامل

- سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج التنسيق بين أكثر من وحدة في الإدارة ، وكذلك أكثر من فرد داخل الوحدة الواحدة حتى يتم إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة وكفاءة

- التدبير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى تتم التغطية بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل المختلفة

➤ التطور المستمر:

- في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين
- في سياسات التحفيز بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة
- في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المختلفة (محمد عبد العليم صابر، 1998، بدون سنة، ص 125-127).

رابعاً: أهداف إستراتيجيات الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

1- أهداف إستراتيجيات الموارد البشرية:

استراتيجية تسيير الموارد البشرية لها دور فعال في رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة وبالتالي فإن استراتيجية الموارد البشرية لها إسهام ملموس وكبير في رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وهذا بدوره يزيد من أهمية استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ثلاثة نقاط رئيسية أساسية هي:

➤ **العمل على تحقيق رضا العاملين عن العمل و عن الإدارة:** إن الأفراد الراضين عن أعمالهم أكثر العمال إنتاجاً و تعاوناً وتجاوباً مع رؤسائهم، وتتجلى مسؤولية الإدارة في سبيل تحقيق ذلك في عدة أمور أهمها:

- معاملة العاملين معاملة حسنة.
- التعرف على حاجات ورغبات العمال والعمل على إشباعها بما يولد لديهم الحافز على الإنتاج.
- معرفة احتياجات الأفراد ورغباتهم قبل التخطيط لإدخال التغيرات في المنظمة.
- مشاركة أفراد المنظمة في تحمل المسؤولية ومواجهة مشكلات العمل الحقيقية.
- بحوث الأفراد وتقييمها برفع الروح المعنوية لديهم.
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية مع اختيار وتعيين وتكوين الأجور ووضع نظام الحوافز، وتقييم المستخدمين حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة والترابط بين أفراد المنظمة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية الثقافية المختلفة.

- تخطيط التنظيم مما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وفقا لمرحلة النمو التي تمر بها وفتح فرص الترقية أمام الأفراد.

➤ **تحقيق الكفاية في الإنتاج:** يهدف زيادة رفع مستوى نوعيته على أن لا يكون ذلك على حساب العاملين، بمعنى أنه لا يجب أن لا يعتبر هؤلاء العاملون في نظر الإدارة مجرد وسائل للإنتاج كالألات أو أن أهداف المشروع يجب أن تأتي وتحقق قبل أهدافهم وقبل الأهداف المشروعة لنقاباتهم، إلا فان وجهة النظر هذه إنما تتجاهل المسؤولية الاجتماعية للمكلفين بالمشروع اتجاه العاملين، وبخاصة التزاماتهم المعنوية نحوهم بعد أن اتضح جليا للمسؤولين على الإنتاج الصناعي أن معنويات العامل محدد أساسي للكفاية الإنتاجية كما أن كفاية هذا العامل تميل إلى الازدياد كلما شعر بأن في عمله تنمية شخصيته وقدراته.

➤ **اتباع الأسلوب المتزن بين الهدفين السابقين:** وهما تحقيق رضا العاملين وتحقيق الكفاية الإنتاجية وتقع هذه المسؤولية على الإدارة بأجمعها بما فيها إدارة الموارد البشرية وتتخلص هذه المسؤولية فيما يلي (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص174):

- تحقيق التعاون بين كافة المستويات العاملة في المشروع.
- العمل على تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المستثمرين مما يساعد على تحقيق التناسق بين الأداء وتنمية العمل الجماعي.
- تنمية القيادة الديمقراطية حتى يتسنى توليد الحماسة وخلق روح الانتماء.
- العناية بشؤون التخطيط البشري وما يتطلب ذلك من الإحساس والتنبؤ بحقيقة الحاجات والمشكلات البشرية والفنية مع العمل على دراستها دراسة علمية وتحليلها اجتماعيا واقتصاديا.

2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر:

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام تسيير الأفراد لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى.

وتعد الموارد البشرية من أهم التحديات و العوائق الداخلية التي تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمقابلة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب الرئيسي في هذا إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل ممثلة في:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم.
- شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة واللازمة لأداء عملهم.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي والناتج عن النقص والعجز في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التقدم التكنولوجي السريع.
- تعيين أشخاص غير مناسبين.

- ارتفاع معدل دوران العمل بين الموظفين.
- ضعف مستوى الأداء.
- تكاسل الأفراد عن العمل عمداً أو خطأ.
- الفوضى و ضعف انضباط بنية العمل.
- قصور وضعف أنشطة التدريب.
- دخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع العاملين بها.
- تجميد وتقدم مستوى الإنتاج بالمؤسسة وغياب قدرتها على المنافسة.
- حدوث ارتباكات واختناقات في العمل ببعض المؤسسات نتيجة دخول أو خروج أحد أو بعض الأفراد من المؤسسة.

أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجي فمن أهمها : التطور التكنولوجي السريع، والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية، والمنافسة الخارجية، والضغوط السوقية، وتغير أذواق المستهلكين وأيضاً التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل الخارجي مثل زيادة نسبة المرأة العاملة، وتؤدي مثل هذه التحديات إلى وجود قوى متناقضة ومتعارضة يجب على المنظمة تحقيق الاتساق والتوافق فيما بينها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الأفراد في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيده و بذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات للعمل بإدارة الأفراد ذلك أن الموظفين الذين سيتم الإشراف عليهم يكونون على درجة عالية من التعلم والمهارة والتدريب ولذلك فإن مديري الأفراد سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعملية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر، وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا ومنها:

- تزايد و نمو عدد الموظفين المتخصصين .
- عدم قدرة المديرين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفاعلية.
- تزايد مسؤولية الأفراد على الإنتاجية.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.

خاتمة

إن المؤسسة الاقتصادية المعاصرة باعتبارها مؤسسة هدفها الإنتاج و التسويق و القدرة على المنافسة لضمان سيرورتها واكتسابها مكانة هامة على المستوى المحلي والدولي، كل هذا مرتبط بنسق البناء الاجتماعي مقابل بناء اقتصادي، فالعمل في المؤسسة ليس تقني بحت وإنما تواصل وتفاعل فيما بين العمال، هذا الأمر الذي ينعكس إيجابيا على واقع المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، والتي تراعي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، وذلك بتوفير كل المؤشرات المادية و المعنوية للعامل أثناء تأدية مهامه.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها بوحدة نفضال (مؤسسة عمومية) وقفنا على أن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، ترسم معالمه على مستوى مصلحة الموارد البشرية وتترك التطبيق للوحدات التابعة لها، هذا الأمر الذي ينعكس على ظروف أداء العامل، فهذا الأخير الذي يحس أنه يشبه الآلة أي أنه إنسان مبرمج جاهز للتطبيق هذا ناتج عن إهمال المؤسسة للجانب الإنساني في العمل وذلك من خلال نقص أو انعدام أهم المؤشرات التي تعكس صورة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، فالعامل هو العنصر الأساسي في المؤسسة باعتباره عضو إبداع وفاعلية في عملية العمل فإليه يرجع الفضل في وضع خطط تسييرية للعملية التنظيمية للمؤسسة.

فكلما كانت ظروف أداء العمل ملائمة في المؤسسة كانت بعيدة عن كل خلل، غير أن هذا الأمر أهمل في أغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية.

قائمة المراجع

- 1 - أحمد مصطفى الخشاب، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بنها، 2000.
- 2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، القاهرة، 1998.
- 3 - إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر، 2006.
- 4 - جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
- 5 - جورج فريدمان، مشاكل المشرفين، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2003.
- 6 - عبد الهادي الجوهري وآخرون، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 7 - محمد زهير حمام، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 8 - ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 9 - محمد عبد العليم صابر، ادارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 10 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، 1998.
- 11 - أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 12 - فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 13 - نادية العارف التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 14 - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الاسكندرية 2003.
- 16 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.