

## تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية

بن جيار زينب

جامعة البليدة 2 ، الجزائر

### ملخص:

يعتمد تطور كل مجتمع بدرجة كبيرة على طريقة تسيير منظماته، والتسيير فن وعلم عن طريقه يتم الإقرار بتجميع الموارد وتشغيلها من خلال التنسيق بينها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن المورد البشري حتى أن كان أغنى الموارد التي تعول عليها المنظمة هو أكثرها تعقيد أيضا.

اقتزن الجهد الإنساني بالعمل وتطور وتعقد معه عبر الزمن، كما تحوّلت السيطرة والضغط والرقابة والعقاب الذي فرض على العامل إلى المعرفة والدراية والفن في تنظيم وتشغيل الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وغيرها في العصر الحديث عن طريق قيادة وتوجيه وتكوين وتحفيز المورد البشري من أجل استثمار طاقاته الكامنة مع أقل هدر في الموارد والزمن.

الكلمات الدالة: العمل – التسيير – المورد البشري

### Résumé:

L'évolution de toute société est basée essentiellement sur la façon dont sont gérées ses organisations. La gestion est devenue un art et une science à travers laquelle se décide le regroupement et l'exploitation des différentes ressources qui permettent d'atteindre les objectifs fixés, tout en établissant une coordination entre ces dernières. Malgré que ces organisations misent sur le potentiel humain, alors qu'il reste l'un des problèmes les plus complexes.

Une corrélation entre l'effort humain et le travail s'est instaurée puis s'est développée avec toutes ses nouures dans le temps .Dans cette nouvelle ère le contrôle, la pression et la sanction ont été remplacé par la formation et la qualification académique et professionnelle, permettant la gestion et l'exploitation des ressources financières, matérielles et technologiques. Le potentiel humain est devenu le meilleur investissement dans les organisations.

**Mots-clés:** travail-gestion-ressources humaines

## 1- الإشكالية

بغية تحقيق حاجاته وإشباعها يسعى الإنسان إلى تأسيس منظمات العمل بأنماطها و أشكالها المتعددة، ونجاح مشاريع العمل يستدعي التخطيط لها والتدبير المالي والمادي والتكنولوجي إلى جانب التنسيق بين الموارد المعتمدة وبين الموارد الحية أي الطاقة البشرية التي أطلقت عليها عدة تسميات كالنشاط البشري، القوة العاملة، رأس المال البشري ورأس المال الفكري، خاصة بعدما تطورت هذه الموارد وأصبحت أكثر وعي وتعلم وتعقيد ومطالبة بالحقوق ومساومة في مجال العمل .

عرف العمل ومجاله تطورا ملحوظا تبعا للتطور التكنولوجي وظهور الحاجات والتطلعات الجديدة التي يرغب فيها الإنسان في ظل الحياة العصرية، كما تحول مفهوم العمل من الشقاء والعناء إلى الحاجة لتحقيق الذات عند الإنسان وتحول التسيير تبعا لذلك من الحراسة والمراقبة والحساب والتبصر إلى الفن في إدارة العمل من خلال الاهتمام المتزايد بالموارد البشري الذي أصبح من أهم الأصول المعتمدة داخل المنظمة .

وتقدم الاتجاهات الفكرية في مجال التنظيم والعمل والإدارة معالم واتجاهات ومعارف تساهم في إدارة الأنشطة والجهود البشرية والسلوك التنظيمي وكذا الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لها بلوغ الطريقة الأنجع في توجيه وإدارة البشر من أجل إنجاز مشروعات العمل في كل مجالات الحياة المهنية حيث يسوقنا الموضوع إلى طرح أسئلة.

ما هو مفهوم و مدلول العمل؟

ما هي العلاقة الموجودة بين الإنسان والنشاط الذي يبديه ؟

ما مدلول مهمة المسير وما هو التسيير كنشاط ووظيفة وما علاقته بالعمل و المورد البشري؟

## 2- مفهوم العمل وعلاقته بالموارد البشري

ارتبط مفهوم العمل والجهد البشري وتلازما منذ وجود الإنسان على سطح الأرض فعرف هذا الأخير الشقاء وعسر العيش في ظل ظروف العمل البدائي كما اكتست حياته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية أهمية بالغة عند ارتباطها بالعمل والحياة المهنية في ظل المجتمع الحديث.

أنها كلمة تشير إلى أداة استعملت في tripalium- joug-travail ورد في علم الاشتقاق بخصوص مفهوم كلمة "عمل" حصر الأحصنة من أجل منعها من الحراك والتنقل، كما استخدمت هذه الأداة في التعذيب أيضا وفي مجال العمل ضمن النشاطات التي قام بها الإنسان قديما.

كان العمل في الماضي نشاطا مجبرا يحدّ من حرية الإنسان ويستدعي توافر الجهود العضلية القوية حيث اقترنت كلمة عمل بالشقاء والظروف التي مرّ عليها الكائن البشري إذ تشير إلى صورة الإنسان الحيوان الذي سخر جهوده من أجل العيش، وقد فيلسوف ألماني من أصل يهودي التفكير في النشاطات Hannah Hanovre-Arendet حاول حنا هانوفري أريندت الإنسانية منذ التاريخ، فأوضح هذا الأخير أن الحياة النشطة توصف من خلال نموذج نشاطات كل من العمل و الصناعة أو ما يطلق عليه بالإنتاج production والإنتاج اليدوي oeuvre ثم الفعل action.

يدل مفهوم الفعل عند هذا الفيلسوف على شروط الإنسان الحيوان الذي سعى من أجل العيش، وما يميّزه عن الحيوان هو الصناعة والإنتاج حيث يدل هذا النشاط على الإبداع و الخلق عنده، ويرى حنا هانوفري أن الإنسان يسخر الجهود من أجل خلق عالم آخر خاص به حتى يصبح خليفة الله فوق الأرض (Friedmann et Naville, p,196410,12).

أما آدم سميث فيعتبر ويجد أن العمل عامل من عوامل الغنى وأساس لتطور المجتمعات ورخائها حيث يضيف على العامل أهمية خاصة في حياته كإنسان . بينما يجد كارل ماركس العمل وظيفة اجتماعية تسمح للإنسان بإثبات وجوده من خلال النشاط

الذي يبديه ويكتسي قيمة (128, Arendet, 1958, p). فالعمل ماهية لإنشاء الخيرات عند هذا المفكر (الفيلاي، 2006، ص 70) وإنشاء منفعة مع القصد الإرادي لتحقيقها، حيث تكمن الأهمية في عمل الإنسان في علاقة هذا الأخير بعناصر البيئة من حوله إذ يدخل عليها تأثيرات، فيحوّلها عن حالتها الطبيعية ويسخّر لها حاجاته كي يصبح العمل وسيلة للسيطرة على الطبيعة من خلال توظيف العناصر الطبيعية ذاتها في إنشاء الخيرات وإسداء الخدمات وكل ذلك عن قصد، وذهب مفكرون آخرون فيما بعد إلى أبعد من ذلك معتبرين أن إتيان العمل بمقاييس الجودة والإتقان والسرعة ولاكتمال يرقى إلى إشباع الرضا عن النفس عند الفرد والافتخار بالفوز والحظ بين الأقران، فيعتبر هؤلاء المفكرون العمل قيمة ذاتية تخرج عن مفهوم النسبية، من هذا المنظور فالعمل يحقق العوامل الوجدانية في ذات الفرد مع الشعور الجماعي المشترك ، هذا إلى جانب العلاقة الفردية بين الإنسان والعمل الذي هو عامل أساسي في بناء شخصية هذا الأخير (Soulie، p, 199231).

### 3- مفهوم التسيير

في تعريف التسيير ركز R. Soulier و Andreasson على الأدوار التقنية التي يقوم بها المسير والتي تتضمن التنظيم و الرقابة عن طريق الأمر من أجل التشغيل المنسجم المنظم (23, Soulier, 1992, p) في الوقت الذي يذهب Lassèque إلى أبعد وأوسع من ذلك في مهنة التسيير فيعتبره أحد علوم الفعل التي تستخدم طرق ومناهج العلوم بهدف قيادة و تسيير المنظمة - بمفهوم الفعل conduire في اللغة الفرنسية- لجعلها قريبة من الهدف (Lassèque ، p103).

تضيف Boussard Valerie باحثة في مجال التنظيمات في كتابها sociologie de la gestion les faiseurs de performance أنه من أجل فهم التسيير يستدعي الأمر الغوص في قلب المنظمة ذاتها ، فالتسيير وجد من أجل المنظمة كما أنه يمارس من خلالها أيضا حيث لا يمكن الفصل بينهما. وتقدّم الأدبيات مجموعة من المفاهيم والقواعد والمبادئ لمفهوم التسيير إلى جانب إعداد لفظي يتمثل في خطاب التسيير وإعداد تقني يخص الرموز والمعايير والإجراءات والجداول وغيره وتبعاً لذلك يمكن التطرق لمفهوم التسيير من مستويين إثنين.

المستوى الأول هو الخطاب أو خطاب المسير وكعامل أو مبدأ أول فيه، التحكم والرقابة في عملية تشغيل المنظمة. أما العامل الثاني في الخطاب، فالتسيير يحدّد الهدف حتى يمهّد ويسمح للمنظمة بالانجاز والفاعلية من خلال استغلال الموارد وتحويلها إلى مخرجات أكثر جودة، حيث يصبح التسيير بهذا المعنى علماً وفناً فيتضمن المواجهة والمقارنة والتكيف والتحويل وإعادة التنظيم وكذا إعادة التمرکز والتقييم واستغلال الموارد البشرية وتحويلها وغيره...

يخص العامل الثالث العقلانية في التصرف عند المسير ويكون ذلك اعتماداً على الطريقة العلمية في أداء مهامه، فالمعرفة هي التي تسير الفعل عند هذا الأخير (811, p, 2004, Dayan) من خلال صياغة القرارات و طرق الفعل التي يتم إعدادها اعتماداً على عمليات التحليل وإعداد الاحتياطات والمقارنات وكذا استنباط المشاكل مع إعداد طرق الحل في حالة ظهورها، فيقوم التسيير على تشغيل المنظمة كمجموعة متلاحمة عن طريق المعارف والخضوع للقوانين التي يتم فحصها مسبقاً من خلال التجريب فيغدو التسيير بهذا المفهوم اقتراب علمي في مواجهة المشاركة (552, p, 2004, Le Duff) .

أما المستوى الثاني للتسيير فيتعلق بالتقنيات التي يتم استخدامها في مجاله، وقد قسم المختصون والعلماء هذا المستوى ضمن سلوك المنظمة الى وظائف مختلفة في العدد .

تسمح كل وظيفة من وظائف التسيير بالرجوع إلى الخطاب المسير، فوظيفة الإنتاج هي قيادة نظام الإنتاج (le pilotage) وفق Dayan.P والذي يخص اتخاذ القرارات حيث يتم ترجمتها إلى أوامر في استخدام الموارد ومن أجل تحديد ما يجب فعله يستدعي ذلك تحليل مجموعة من المعلومات التي تمثل حالة نظام الإنتاج والمحيط الذي يوجد فيه النظام للخروج بحوصلة لهذه القضايا تسمح بتبرير وتوجيه الأفعال (811, p, 2004, Dayan). فخطاب المسير هو مجموعة الاستخدامات التطبيقية للتسيير التي تؤول الى مجموعة من التقنيات المختلفة تتمثل في الطرق و المناهج و الأدوات المستخدمة . وتقتضي أدوات التسيير

ووسائله عند استخدامها أساسا تقنيا (Dispositifs de gestion substrat techniques) ثم فلسفة للتسيير مع الرؤية المبسطة للمنظمة (p,2008,Boussard31) فالتسيير هو ذلك الترابط لمستويين استدلاليين يؤلفا مبادئ عامة وفلسفة للتصورات المفاهيمية والرموز للمنظمة ولمستوى تقني تمتزج فيه المعرفة النظرية و التطبيقية ضمن الأدوات المستخدمة.

أما المفكر الاجتماعي ماكس فيبر فيجد أن التسيير بمفهومه الحديث نظام لا شخصي يتم تأسيسه عقلا عن طريق التحديد الموضوعي للمهام والمسؤوليات وتنفيذ الأوامر، كما أن الحساب والتبصر والاحتياط للرأسمالية الحديثة لم يكن موجودا من قبل في مجال التسيير، وأن السلوكيات الموجهة صوب ارتفاع رأس المال باستخدام مزايا خاصة مثل الصدق والمواظبة والاجتهاد والزهد و التقشف، أصبحت طريقة عقلانية للسلوك في مجال التسيير وهي تهدف تجاوز مكانة الطبيعة من أجل إنقاذ الإنسان من قوة الغرائز والتبعية - التي تفرضها عليه الطبيعة - لسيادة الإرادة التي تم التصميم لها من أجل إخضاع أفعالها للمراقبة الدائمة والى اختيار منصف لنزعتها الأخلاقية (p,2001,weber319). فالرقابة التي يتم إجراؤها على إنتاج رأس المال تنبع من الرقابة على الذات وعن طريق الابتعاد عن المتاع الدنيوي، وإكمال العمل مع اعتباره واجب ودعوة ربانية في إطار المذهب الكالفيني في الديانة البروتستانتية المسيحية.

بينما كارل ماركس يجد أن التسيير هو الفعل الذي يعمل على خلق الانسجام بين النشاطات الفردية لاعتبار تعقد العمل الاجتماعي (p, Marx246, 247)، ويضيف هذا الأخير أن القيمة المضافة هي إنتاج لإسهام العمال والعمل الاجتماعي في نظره هو قيمة الأعمال الفردية وأسعارها مجمعة مركبة والتي أطلق عليها ماركس بالعمل الاجتماعي.

هذا العمل هو أكثر تعقيد ويستدعي توافر التسيير الذي يخلق الانسجام، حيث شبه ماركس الإنتاج الصناعي بالفرقة الموسيقية التي تحتاج لرئيس فرقة يصنع الإلتحام بين الحركات الفردية المستقلة للأشخاص حتى يؤلف منها حركة جماعية واحدة تهدف إلى خلق القيمة المضافة.

#### 4- مفهوم المسير

في نطاق مفهوم المسير وردت تصنيفات عديدة لتحديد وظائف المدير والمسئول عن المنظمة، فكان التصنيف الدولي للمهن في مكتب العمل الدولي الذي سنّ وظائف مختلفة وفق أحدث المناهج التي تقوم بتحليل المهنة عن طريق تجزئتها إلى عمليات (p, 86) (Faberge et Ambrane,1995). هذا التصنيف يعرف المدير أو رئيس العمل على أنه الشخص المكلف بالرقابة المستمرة والمسئولية عن المنظمة كوحدة فاعلة، وأن المدير أو رئيس العمل هو الشخص الذي تسند إليه الأهداف العامة للمنظمة (p,1951, Moore105).

و جاء في تعريف آخر عن الوظيفة الإدارية للمدير والمسئول عن المنظمة أنه " العمل المتخصص للإبقاء على أجهزة الجهود المتضافرة (p, Chester 216) والهدف الأسمى لهذا الأخير ضمن هذه الوظيفة هو العمل على إثارة التضافر في الجهود وتقوية الروح المعنوية، إلى جانب تناوله للمشكلات التنظيمية بمهارة وروح سيكولوجية (p, Marrow83, 1957)، فرئيس العمل أو المدير يساعد الآخرين في القيام بالأعمال وهو أيضا مسئول عنها عند عدم أدائها، الأمر الذي يدفع به إلى اكتشاف أفضل الطرق لأداء المهام والواجبات بكفاية للاستفادة من قدرات الأفراد في الأعمال (p,1957, Chester87).

وعموما يعالج رئيس العمل مشكلات غير متوقعة كما يحلّ مشاكل لم يورد ذكرها ضمن نظام أو موضوع معين أو تخطيط سبق ذكره، وهناك تمييز بين وظيفة رئيس العمل ووظيفة المدير التنفيذي، فوظيفة المدير التنفيذي تختص بالجانب الفني التنفيذي في المقام الأول أما الوظيفة الإدارية لرئيس العمل فيغلب عليها الجانب الإداري غير التنفيذي. ويضيف مور و يفسر أن الأعمال التي يقوم بها رئيس العمل خارج اختصاصه الإداري الحقيقي يؤديها هذا الأخير لاعتبار ارتباطها Moore

الوثيق بمركزه و وضعه في المنظمة كرئيس، فهذه الأعمال تفيد المنظمة حتى إن لم تكن ضمن المهام الإدارية التي تخصه (Moore ، 1951، p108) ويربط شيستر برنارد C. Bernard الأعمال غير الإدارية بالإدارة كعمل تنفيذي رغم اعترافه بوجود أساسين لتقسيم الوظائف داخل المنظمة، وأن هذين الأساسين غير منفصلين تماما وان لم يكونا نفس الشيء.

وما زال ميدان البحث يجتهد من أجل التوحيد بين الألفاظ والمصطلحات والأنماط المستخدمة في الإدارة والتسيير من أجل الوصول إلى مصطلحات مستقرة يمكن استخدامها بطريقة موحدة .

تجدد الإشارة إلى أن الأدوار التي يقوم بها المسير في أداء الأعمال التنفيذية سهلة التحديد، لأن هذه الأعمال تعتمد على تخصصات معالمها محددة وأداءها ملموس. أما عن عمل التسيير وإدارة الأعمال عن طريق الآخرين فيصعب تحديده لأنه يرتبط بشخص المسير وأسلوبه في العمل إلى حد كبير، الأمر الذي يسوق إلى اختلاف أسلوب التسيير والإدارة من شخص لآخر.

وحّد مينزبورغ Mintzberg باحث في مجال التنظيمات عشرة أدوار للمدراء في المنظمات الكبيرة الحجم و جمع هذه الأدوار في مجموعات أساسية ثلاثة (Morgane230, 2001, p ) :

#### أدوار تخص العلاقات:

تتضمن مجموعة من الأدوار يؤديها المدير خلال تمثيله للآخرين و قيادتهم و توجيههم . هذه الأدوار تتمثل في :  
دور الممثل الرسمي للمنظمة ، ضمن هذا الدور يعد المدير الشخص الذي تسند إليه صفة التمثيل القانوني للمنظمة أمام الجهات الخارجية والحكومية.

دور القائد، فالمسير الناجح هو المسير الذي له تأثير على العاملين معه وهو القادر على خلق الرغبة في الانجاز والحماس عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.

دور حلقة الوصل، فالمسير هو مركز الاتصال والربط بين عديد من الجماعات الداخلية وكذلك الجماعات الخارجية للمنظمة.

#### أدوار تخص المعلومات:

يعتمد المسير ضمن هذا الدور إلى استقبال المعلومات و تنظيمها لتبادلها مع الوحدات الإدارية على مستوى المنظمة وكذلك تبادلها مع الأجهزة والمنظمات الأخرى في البيئة الخارجية ، تشمل هذه الأدوار:

الدور الخاص باستقبال المعلومات ونشرها، حيث يسعى المسير إلى البحث عن المعلومات التي ترتبط بالمنظمة والتقاطها من داخل المنظمة و خارجها ثم تنظيمها وتوجيهها للمستفيدين منها مع توفيرها بالشكل المناسب .

دور المتحدث الرسمي للمنظمة، فالمسير هو الشخص الوحيد الذي يخول له الحق في التحدث باسم المنظمة والتوقيع بهذا الاسم.

#### أدوار تخص القرارات:

هذه الأدوار تخص القرارات التي ترتبط بالمنظمة ومعالجة مشاكلها، إلى جانب ابتكار الأفكار الجديدة التي تسوق إلى تطوير المنظمة و تشمل هذه الأدوار:

الدور الذي يعطي للمسير صفة الرائد المبدع في خلق المناخ التنظيمي الذي يساهم و يساعد على تطوير المنظمة من خلال الأفكار والآراء الجديدة.

الدور الذي يخص التعامل مع الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية توزيعها على الإدارات والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بالشكل الذي يخدم صالح هذه الوحدات والإدارات ويتجنب الصراعات داخل التنظيم.

الدور الذي يخص معالجة المشاكل وحلها بجدارة مع الكفاءة في بلوغ تحقيق الأهداف.

الدور الذي يخص تمثيل المنظمة في المفاوضات وعقد الصفقات مع الأجهزة الحكومية والمنظمات الأخرى، فتكون ممارسة هذا الدور عن طريق الحصول على أفضل الشروط في المفاوضات التي تجريها المنظمة.

إلى جانب الأدوار المذكورة للمسير هناك وظائف أيضا متداخلة ومتزامنة جاءت كحصيلة لتراكم المعارف النظرية والممارسات العملية التي تتعلق بطبيعة عملية التسيير ومضمونه حتى ان كان لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول الطبيعة الوظيفية للمسير.

## 5- وظائف المسير

يمكن حصر وظائف المسير وفقا للممارسات وما جاءت به الدراسات والمعارف النظرية في:

### وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات:

تتضمن هذه الوظيفة عددا من الخطط كالخطط السياسية والخطط الإستراتيجية والخطط التي تخص الإجراء، ثم خطط خاصة بالقرارات والأوامر وخطط البرامج المنظمة.

### وظيفة التنظيم والتوظيف:

تشير وظيفة التنظيم إلى العملية التي يتم عن طريقها تصميم بنية المنظمة وهيكلتها، فتتناول هذه الوظيفة التقسيمات الإدارية مع وضع الخرائط التنظيمية المفصلة ثم توصيف الأعمال والأدوار مع تحديد علاقات السلطة داخل التقسيمات الإدارية. هذا إلى جانب تصميم العمل وبيئته بالشكل الذي يحقق الانسجام مع الأفراد وكذا متطلباتهم .

### وظيفة القيادة و التوجيه :

يتطلب التوجيه التأثير في سلوك الأفراد بهدف تركيز الجهود الفردية والجماعية مع تعبئة الطاقات صوب الهدف المقصود، ومن أجل بلوغ ذلك يتطلب الأمر فهم طبيعة السلوك الإنساني وكذلك فهم وإدراك القيادة كعملية من خلال توظيف الاتصال الفاعل من طرف الجهة التي تمثل السلطة وهي المسير.

### وظيفة الرقابة:

تعد الرقابة الوجه الثاني لعملية التخطيط ، حيث تتضمن الرقابة تحديد معايير نموذجية للأداء، كما أنها تتبّع نتائج الأداء الفعلي في المنظمة وقياسها مع مقارنتها ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير التي تم رسمها وتحديد الانحرافات كلما وجدت ثم تحديد أسبابها واللجوء إلى معالجة هذه الأسباب من أجل تفاديها في المستقبل .

ولا يخلو سلوك المسير من كونه سلوك تنظيمي تكوّن وجاء كحصيلة للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية داخل المنظمة وفي تفاعل هذه الأخيرة - المنظمة - مع البيئة الاجتماعية التي تحيط بها بكل ما تتضمنه حيث نجد السلوك التنظيمي للمسير يتشكل من ثلاثة عناصر هي شخصه كفرد، المنظمة، البيئة.

يلتحق المسير بالمنظمة حاملا مجموعة من الخصائص الفردية و خلفية شخصية وتكوين، وفي المنظمة وعن طريق الاحتكاك بالآخرين يكتسب أفكار واتجاهات وقيم ومعايير جديدة تضيف لشخصه طريقة معينة في التفكير والتصرف وفقا للمواقف التي يوجد فيها، هذا إلى جانب السياسات والإجراءات الرسمية للمنظمة وكل ما يجري فيها فيدمج المسير إلى طبعه الأول معالم وخصائص ومميزات اكتسبها في مجال العمل إلى جانب معرفته بالتسيير كعلم و فن أيضا.

يجمع التسيير بين الفن والعلم حيث تجدر الإشارة إلى القائد الذي يسعى إلى تنظيم و توجيه الجهود الإنسانية المشتركة بين الأفراد فتتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز من خلالها المهارات الإنسانية عند المسير، وورد عن Presthus و Pfeffer في وصفهما لعملية التنسيق على أنها تكوّن وتصنع العوامل الحيوية التي تضمن حيوية التنظيم واستمراره (Pfeffer et Presthus, 196504 p) ومن الجانب الاجتماعي وفي خلق العوامل الحيوية التي تصنع حراك التنظيم من ضمن الأساليب الاجتماعية مع اعتبار الأفراد جماعات اجتماعية ورد عن Bourdieu - وان لم يكن مختصا في مجال العمل و التنظيم أو علم النفس الاجتماعي إلا أنه قدم تفسيرا وافيا عن مفهوم الإلتحام و التضامن في إطار الجماعة - " أن الأفراد يدركون وحدتهم الاجتماعية ولديهم القدرة على العمل بطريقة موحدة كلما كان بين الأطراف والشخص الذي يقودهم تقاسمهم لمجموعة من

التصورات عن المحيط الذي يوجدون فيه، تكون ذات صلة بالحقيقة حيث يصبح للشخص الذي يقودهم – المسير في هذا المجال- شرعية السيطرة التي تكون مقبولة من طرف الجماعات كما يعتمد دوام هذه السيطرة على تحويل العنف إلى اتفاق وتبادل بين الأطراف في صورة عقد، غير أنه لا يمكن إقصاء العنف بصفة نهائية " (Accardo،1999 ، p62).

فالتسيير هو تنظيم للنشاط الإنساني الجماعي، ويتجلى دور القائد المسير في توضيح الأهداف وتحديدها دون الحيلولة إلى الصراع مع التعارض في الأهداف والاختلاف حول المتطلبات الخاصة بالأفراد والجماعات وأهداف المنظمة من أجل الحفاظ على التوازن في تحقيق هذه الأهداف والتوفيق بين مجموعة من المواقف التي تعترض أداء الوظائف .

في هذا الإطار جاءت مداخل نظرية قَدّمت افتراضات خاصة بإدارة وتسيير الموارد البشرية من خلال أنماط للقيادة بعدما أصبح المورد البشري أكثر معرفة ووعي بحقه إلى جانب تطور الفكر الإداري الذي عني بدراسة السلوك الإنساني والتنظيمي الذي يستدعي إظهار المتغيرات الإنسانية والتنظيمية المتفاعلة المتداخلة معاً، جاء هذا بعدما تم الإجماع بين المفكرين أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق الأهداف، فانتقل اهتمام المسؤولين إلى معرفة العوامل المحددة لكفاءة أداء الموارد البشرية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية عندهم حيث يتأتى ذلك من خلال فهم السلوكيات والتنبؤ بها و توجيهها و ضبطها عن طريق السياسات المتبعة داخل المنظمة و تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 6- مداخل فكرية قدمت أساليب في تسيير الموارد البشرية

### مدخل النظرة السلبيّة في تسيير الموارد البشرية

أكد هذا المدخل على ممارسة القائد لمهامه حتى يحافظ على النظام و يضبط سلوك المرعوسين مع توجيه الجهود صوب تحقيق الأهداف، فوجد كل من Mair و Hayes أن دور القائد يتمثل في قيام سلوكيات الأفراد والجماعات بتنفيذ الأوامر وإنجاز الأعمال لبلوغ أهداف المنظمة.

### مدخل اللين و النظرة الحديثة في تسيير الموارد البشرية

وردت ضمن هذا المدخل عن المدارس السلوكية مفاهيم وافتراضات تصف التنظيم الإداري كونه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد - بشر- تحكمهم دوافع نفسية واجتماعية تؤثر على توجيه سلوكهم .

كان افتراض Elton Mayo أن الحاجات النفسية أساسية في تحفيز الفرد كما أن استجابته للضغوطات الاجتماعية هي أكثر قوة من استجابته للحوافز المادية وضغط الإدارة، فالفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجته الاجتماعية والإحساس بالانتماء للجماعة، مما دفع بعلماء النفس كل من Maslow و Argyris الى وضع افتراضات تركز على مفهوم الفرد العامل المحقق لذاته (Shein56, 1985, p) وأن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً، فالإنسان يسعى للإنتاج والنجاح في مجال العمل حيث أنه قادر على التكيف مع المواقف مما يستدعي تنمية مهاراته وقدراته، وهو تحركه دوافع و يستجيب للحاجة كما يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة إذا ما توافرت الفرص .

### المدخل التعديلي في تسيير الموارد البشرية

جاء هذا المدخل من أجل التوفيق بين مفاهيم كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية الحديثة باستناده إلى الدراسة والبحث والتطبيق، حيث صهرت هذه النظرية مجمل المفاهيم في نظرية متكاملة تفسر أنماط السلوك ضمن المواقف المختلفة للعمل (Bennis،1961 ، p26)، فأكدت نظرية Mc Gregor على ضرورة الإتفاق بين القائد المسير ومرعوسيه على تحديد الأهداف والوسائل و التعاون بالشكل الذي يعمل على تنمية الرقابة الذاتية عند الأفراد.

بالبحث عن التوازن بين افتراضات النظرية الكلاسيكية وأسلوب القيادة الأوتوقراطية ثم النظرية الحديثة Murry و بادر

وأسلوب القيادة الديمقراطية فتوصل إلى أن التسيير والإدارة يتطلب أسلوب الحازم العادل الذي أطلق عليه أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير (Murry،1958، p82) فيكون المسير صارما حازما وفق ما يفرضه عليه مركزه الوظيفي حتى يحترم ويخضع المرءوسين لسلطته ويطيعون أوامره. هذا النمط يتلاءم مع المرءوسين ممن يميلون إلى الخضوع و عدم القدرة على المسؤولية و الابتكار. هذا وتحدد أنماط القيادة وفقا للمواقف التي يتواجد فيها المسير ومرءوسيه في مجال العمل.

ويبقى مجال البحث والدراسة العلمية مفتوحا لإثراء الفكر التنظيمي ومجال تسيير الموارد البشرية والعمل حتى يقدم الجديد ويكشف عن بعض المواقف التي يظهر من خلالها سلوك المسير كقائد مع اعتبار المنظمة ذلك المجمع البشري الذي يتطور ويتغير مع الوقت حيث يستدعي من المسير التأقلم والتفاعل مع الآخرين ضمن الظروف المحيطة به في تسيير البشر والتفاعل المستمر في مجال العمل.

يتطلب تسيير الموارد البشرية إدراك المدخل السلوكي في إدارة البشر وكذلك توافر التسيير الكفاء الذي تتوافر فيه المهارات الفنية والقدرات الذاتية والمعرفية والثقة في النفس والاتزان الانفعالي بدرجة عالية حتى تبرز القيادة كمظهر للسلطة تسوق الأفراد إلى تحقيق غايات المنظمة عن طريق الإقناع والإشراك والصبر من خلال تقاسم واقع العمل داخل البيئة التنظيمية .

لقد أوضحت الدراسة الميدانية بشركة SONELGAZ قطاع الوسط سنة 2016 عن وجود اختلافات وتباعد في الرؤية عند المسيرين بخصوص العمل وتسيير الموارد البشرية رغم تقارب مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية تبعا لوجود ظروف ومواقف تحدد نظرتهم لها وتجعل نظرتهم تختلف من مسير لآخر، إلى جانب التباعد في السن والانتماء إلى الجيل الشاب أو القديم بالمؤسسة. ومع ذلك هناك اتفاق بين معظم المسيرين بالمؤسسة حول المرونة في التعامل مع المورد البشري حتى في حالة ارتكاب هذا الأخير لأخطاء خطيرة في العمل، مردّ ذلك للنظام الذي يسود بناء المؤسسة والمجتمع بصفة عامة وعلى حد تعبير أحد المسيرين الهامين بالمؤسسة ( لو كان لا بد نعاقب نبدأ نعاقب من فوق لتحت، غير أن ذلك أمرا مستحيلا لا بد للإنسان أن يكون عادلا مع الناس ويتكيف مع الوضع )، ويلجأ المسيرون إلى معالجة المشاكل بطرق سليمة بدل اللجوء إلى التبليغ وإسقاط العقاب على المستخدمين تحت سلطتهم .

ويعمد المسيرون بهذه المؤسسة إلى توظيف ميكانيزمات مقاربة عند معظمهم خاصة في تسيير الموارد البشرية تعمل على تشجيع الأفراد على الأداء من خلال التقرب منهم وفهم مشاكلهم وظروفهم التي تؤثر على الأداء والعمل والدفع بالعناصر النشطة الجادة بإسناد المهام والوظائف إليها ضمن سياسة يتبناها المسير انطلاقا من وجود تسيير اشرافي مساند يتقاسم الواقع الاجتماعي المحتوم، حيث لا يمكن للموارد البشرية النشطة الجادة تأجيل العمل ولا يمكن رفض طلب المسير الذي لا يمكنه التهرب من تسهيل و قضاء كافة قضايا وحاجات المورد البشري الجاد بالمؤسسة كبدل يقدم له، ويلجأ المسير بالمقابل إلى متابعة الإنجاز وخلوه من العيوب والتأهب للتدخل من أجل التصحيح و التوجيه والمتابعة لعملية العمل في المجال الفني .

ويلعب التخصص في مجال العمل عند المسير دورا هاما، فيزيد من قدرة تحكمه في العمل والتدخل بجدارة في إصلاح الخلل كما يزيد من قدرة تحكّمه وسيطرته على المرءوسين الذين يتقون في قدرته الفنية والاتصالية من خلال التقاسم المشترك للرموز واللغة في المجال الفني وكذا الواقع الاجتماعي داخل بيئة العمل ، حيث تتم عملية الانجاز على وتيرة خاصة تحددها العلاقة التي تتألف بين رئيس العمل ومرءوسيه والتخصص والتحكم في المجال الفني للعمل وكذا تقاسم الرموز والمعاني والأفكار داخل بيئة العمل بالمؤسسة .



## خاتمة

يعتمد تطور كل مجتمع بدرجة كبيرة على طريقة تسيير منظماته، والتسيير فن وعلم عن طريقه يتم الإقرار بتجميع الموارد وتشغيلها من خلال التنسيق بينها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن المورد البشري حتى أن كان أغنى الموارد التي تعول عليها المنظمة هو أكثرها تعقيد أيضا. واقتزن الجهد الإنساني بالعمل وتطور وتعقد معه عبر الزمن، كما تحوّلت السيطرة والضغط والرقابة والعقاب الذي فرض على العامل إلى المعرفة والدراية والفن في تنظيم وتشغيل الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وغيرها في العصر الحديث عن طريق قيادة وتوجيه وتكوين وتحفيز المورد البشري من أجل استثمار طاقاته الكامنة مع أقل هدر في الموارد والزمن.

## الهوامش:

- 1) Friedmann G. et Naville P. 'Traité de sociologie du travail', Paris, Armand Colin, 1964.
- 2) Arendet H. 'Condition de l'homme moderne', 1ere edit., Paris, Galmann Levy, 1958.
- 3) مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، الطبعة الاولى، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2006.
- 4) Soulier R. 'Gestion', 1ere edit., Paris, Puf, 1992.
- 5) Soulier R. 'Gestion', 1ere edit., Paris, Puf, 1992.
- 6) Lassèque P., 'Défense et illustration de la gestion encyclopédie du management', Paris, Uniber.
- 7) Dayan A. 'Manuel de gestion', Paris, Ellipses, 2004.
- 8) Le Duff 'Encyclopédie de la gestion et du management', Paris, Dalloz, 2004.
- 9) Dayan A. 'Manuel de gestion', Paris, Ellipses, 2004.
- 10) Boussard V. 'Sociologie de la gestion les faiseurs de performance', édit. Berlin, 2008.
- 11) Weber M., 'Economie et société dans l'antiquité', trad. Française, Paris, La découverte, 2001.
- 12) Marx K., 'Le capital, livre 1', Paris, Flammarion.
- 13) Faverge et Ambrane, 'L'analyse du travail', Paris, Puff, 1995.
- 14) Moore W., 'Industrial relations in the social order', New York, Mc Milan, 1954.
- 15) Chester B., 'the function of executive', (Harvard business review), Cambridge Mass. N.Y.
- 16) Marrow A.J., 'Making management human', N.Y, Mc Hill, 1957.
- 17) Chester B., 'The fonction of executive'.
- 18) Moore W., 'Industrial relations'.
- 19) Morgane G., 'Management image de l'entreprise', 2eme edit., Quèbèc Canada, 2001.
- 20) Presthus et Pfeffer, 'Public administration', the Roland press, C.O. New York, 1965.
- 21) Accardo A., 'Initiation à la sociologie générale une lecture de Bourdieu', France, Le mascaret, 1999.
- 22) Shein E., 'Organizational culture and leadership', N.Y, Wesley, 1982.
- 23) Bennis W., 'Revisionist theory of leadership', (Harvard business review), N.Y, 1961.
- 24) Mac Murry R., 'the case of benevolent autocracy', (Harvard business review), N.Y, 1958.