

## متطلبات وأسس الاستتار الأهل في الرأس مال البشري بالمؤسسات

د. ساليهاني عزالدين      د. لتيير ناجي

جامعة سكيكدة

ملخص:

عناصر الانتاج في المؤسسة، إذ يعتبر المورد البشري المورد الحقيقي الذي تقوم عليه أية منظمة لما يملكه من خصائص ومميزات تجعله المتحكم الرئيسي في عناصر الانتاج الأخرى، واحتلاله المراتب الأولى كونه المورد الوحيد بالمؤسسة القادر على الابداع والتفكير والاداء الفعال القابل للزيادة والتطور، خصوصا إذا وفرت له الشروط والظروف المساعدة على ذلك، ولهذا اتجهت الكثير من الدراسات إلى الكشف عن أهم جوانب الاستخدام الجيد لهذه الطاقة قصد الاستفادة من مختلف قدراتها ومهاراتها وكفاءاتها وتطويرها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات بفعالية.

إن امتلاك اليد العاملة الماهرة وحده لا يكفي للاستفادة القصوى منها، ولكن من الضروري على المنظمات أن تمتلك المهارة والخبرة الفنية لإدارة هذا المورد، ما استدعى الى ضرورة وجود جهاز فعال بالمؤسسة يتكفل بمهمة البحث عن المورد البشري الثري من حيث كفاءته وجلّ صفاته، حتى يتسنى استخدامه الامثل انطلاقا من تسخير مختلف خصائصه وميزاته وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف التنظيم، وضمن هذا الإطار من الضروري التعرف عن الدلالة الحقيقية للمورد البشري و حقيقة الاستخدام الجيد له، والاطلاع على هذا الاستخدام من خلال ما يشمله المورد البشري من عناصر متصلة بكفاءته ومهارته، بحيث تتيح لإدارة الموارد البشرية استخدامه الامثل.

#### 1- مفهوم الكفاءة :

لقد كان التعليم التقليدي يركز على فكرة الثقافة، وهو بذلك كان يحدد تكويننا ضيقا و خاطئا بالنسبة للناشئة من المتعلمين، يتأسس على تعليم

يعتبر امتلاك اليد العاملة الماهرة وحده لا يكفي للاستفادة القصوى منها، ولكن من الضروري على المنظمات أن تمتلك الكفاءة أي المهارة والخبرة الفنية لإدارة هذا المورد، ما استدعى ضرورة وجود جهاز فعال بالمؤسسة وكفؤ يتكفل بمهمة البحث عن المورد البشري الثري، حتى يتسنى استخدامه الامثل، انطلاقا من تسخير مختلف خصائصه وميزاته وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف التنظيم، وضمن هذا الإطار من الضروري التعرف عن الدلالة الحقيقية لكل من الاستخدام وكذا المورد البشري ، والاطلاع على كفاءة الاستخدام الامثل له، من خلال ما يشمله هذا المورد من عناصر مكونة له، باعتباره طاقة منتجة بالمؤسسة، بحيث تتيح لإدارة الموارد البشرية استخدامه الامثل الكفؤ.

الكلمات المفتاحية : رأس مال البشري، الاستثمار ، المؤسسات.

#### Summary :

It is necessary for the women to have the competence, the skill and the technical expertise to manage this resource, which necessitates the need for an efficient and efficient organization to undertake the task of searching for the rich human resource so that it can be used optimally, In order to identify the real significance of both the use and the human resource, and to see the efficiency of the optimal use of it, through the included components of this component, such as It is an enterprise-generated energy that enables human resources management to use it efficiently.

Keywords: human capital, investment, institutions.

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من أهم المواضيع، كونها تعالج موضوعا يتعلق بأهم عنصر من

وظيفة أو حرفة أو مهنة، حسب متطلبات محددة و معترف بها من قبل عالم الشغل. وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم، فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط، و نورد هنا تعريف "لويس دينوا" الذي عرف الكفاءة بقوله: " الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية، تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال."

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها " .

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد، في استخدام الموارد البشرية والمالية و المادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو و التطور لابد و أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر .

و قد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها، و هذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين، كواحد من

يغيب فيه المرمى الموجه لأعماله و منتجه. إزاء هذا الوضع الخاطيء، أصبح من الطبيعي التفكير في البديل، ليس من اجل البديل، وإنما من اجل مشروع تعليمي قادر على التكيف مع حاجات و أحلام أفراد المجتمع؛ لان غاية التعليم لا تتجسد أساسا في توفير المعلومات، وليس أيضا في التعلم للتعرف أو الدراية أو في الإتقان أو في الدراية؛ بل إنها غاية تتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار .

وعليه تعرف الكفاءة على أنها: استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، كما أنها استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبه، بهذا الفعل أو ذلك ضمن شروط معينة. وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي.....كما أن الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة و بال نوعية الجيدة.

عرفت الكفاءة أيضا على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة و الاستعمال الفعال لمجمل الموارد.

وهنا نقول إن الكفاءة هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات. ولمحاولة تعريف الكفاءة فقد أشار " جيل ترومبلي" إلى أن هناك أكثر من 100 تعريف للكفاءة حسب سياق الاستعمال و للإشارة فان أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل و التكوين المهني (الكفاءة المهنية ) ، و قد عرفت في هذا الشأن كما يلي: " الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل

التعرض الى هذا المورد من خلال ما يضمه الأفراد العاملين من طاقات كامنة، مهما كانت رتبهم الوظيفية ومستواهم التنظيمي، فمع التقدم الذي شهدته العلوم الادارية وإدراكها لمدى أهمية الموارد البشرية، أصبح هناك إلحاح شديد لمعرفة احتياجات ومحفزات هذا العنصر لأداء وظيفته بفعالية، مركزين على طرق اختيار العاملين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، وكذا ضمهم لبرامج تدريبية لرفع مستواهم المعرفي والعمل مع العمل على المحافظة عليهم والاستثمار في قدراتهم مدة أطول بالمؤسسة، وهذا يدخلنا في إطار إدارة الموارد البشرية التي تعني بصقل هاته الموارد حتى تبرز قدراتها وكفاءتها، وهذا لا يدخل ضمن الأعمال الروتينية من تخطيط وتنمية للموارد البشرية، وإنما كعلم وفنّ مدروس لحسن ادراك قدرة وكفاءة وطاقه المورد البشري، لأجل توجيه وتحديد والتحكم في استخدام هذا المورد في التوقيت والاتجاه المناسبين، والقدرة على الاستفادة منه لأقصى فترة ممكنة .

وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أهمية الموارد البشرية، وضرورة معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الانتاج الأخرى ك رأس المال والمواد الخام والتجهيزات، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه وله احتياجات تتطلب الاشباع، وليس تجريده من انسانيته والتعامل معه كآلة مهمتها الانتاج وهدفها مادي بدرجة أولى، باعتمادنا على هذه الفكرة في التعامل مع الموارد البشرية، يمكن أن نحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، فمن الضروري إذن، إدراك أنّ الموارد البشرية هم عبارة عن المعرفة الكلية

المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة و أن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف و بدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وفي ضوء هذا فان مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد البشرية، باستغلال مختلف مكوناتها من خبرات مهارات ومعارف، بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، و كذلك إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل.

## 2- الدلالة المعرفية للموارد البشرية:

يعتبر مفهوم الموارد البشرية حيزا معرفيا وتطبيقا مستحدثا، أو يمكن اعتباره مفهوم جديد لـ "شؤون الموظفين" التقليدي حيث تعدّ الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، ويشار إليها في كثير من الأحيان برأس المال البشري، وعليه فمختلف إدارات الموارد البشرية بهاته المؤسسات قد تبنت مدخل الموارد البشرية، والذي ينعكس عليها بالفائدة بحيث يمكن للمنظمة أن تستفيد منه بطريقتين هما: - زيادة الفعالية التنظيمية. - اشباع حاجات الأفراد.

فبدلا من اعتبار أهداف المنظمة وحاجات الأفراد أمرين منفصلين بحيث أنّ تحقيق أحدهما يكون على حساب الآخر، فإن مفهوم الموارد البشرية قد طرح تصورا مختلف يعتبر فيه كلا من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد متكاملان، فتحقيق مكاسب أحدهما لا يكون إلا بتعاون الآخر.

وبعيدا عن مختلف التعاريف الكلاسيكية للموارد البشرية، واتجاهات المفكرين فإنّه بالإمكان

المؤسسة أن لا تنسى أمام تحقيق أهدافها التنظيمية من الكفاءة والفعالية والاستقرار...، أن تكون على وعي بالمعنى الحقيقي لمفهوم الموارد البشرية حتى لا تكون أنانية في تعاملها مع هاته القوة بأن تدرك الإدارة أنّ مصطلح الموارد البشرية، يفترض على الأفراد من موظفين وعاملين، حتى يكونوا ضمن حيز الموارد البشرية أن يشتملوا على مجموعة من المعارف والكفاءات والمهارات كشرط أساسية، إذ ليس كل عامل أو موظف هو مورد بشري، ويمكن توضيح ذلك كما يلي (حمداوي وسيلة، 2004، ص 26، 25)

أ- المعارف (Connaissances): يمكن اعتبار المعارف على أنّها مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتبطة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشيء أو بمجموعة من الأشياء، وتعتبر المعارف من القدرات الأساسية التي تتناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويعد تجديدها من وقت لآخر ضرورة من ضروريات العمل خصوصا في الوقت الحالي نظرا لما يشهده من تطور، والمعارف يمكن أن تنقسم إلى نوعين:

-المعرفة النظرية: وهي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة أي يمكن أن تكون أكثر قانونية ومدونة وتستطيع أن تنتقل بسهولة.

- المعرفة التطبيقية: وهي المعارف المكتسبة والمحصلة عليها بالخبرة وعن طريق الممارسة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها، ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر من مكان

والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة، ونحن بذلك لا نشير الى كم الموارد البشرية بقدر ما نشير الى كيفية، وكذا طريقة ادارتها و استغلال قدراتها واستثمار طاقاتها، ولهذا حددت مجموعة من المبادئ اعتمد عليها مدخل الموارد البشرية لتوضيح هذا المفهوم أكثر وهي :

1.2 الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية .

2.2 السياسة والبرامج والممارسات لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للموارد البشرية .

3.2 بيئة العمل لابد أن تخلق بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد

4.2 برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

وبالتالي فالمؤسسة لا يتوقف دورها على استقطاب خيرة العاملين والموظفين واختيار أحسنهم للوظائف، لأننا نعتبر أنّ هاته المؤسسة تتعامل مع العنصر البشري على أنه قوى عاملة، في حين أنه مورد بشري قابل للتطوير في قدراته وكفاءاته، خصوصا إذا توافرت الظروف والبرامج الكفيلة بذلك، فنحن في مجال الموارد البشرية نوظف جل العمليات من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز...، لاستخراج أفضل الطاقات والقدرات من الأفراد واستثمارها في المؤسسة، مع الحفاظ على ديمومة هذا العنصر البشري في العطاء بطريقة فعّالة وإيجابية ولهذا سمي موردا بشريا. لدى على

على اندماجهم هي جو العمل وتحفيزهم للأداء بفعالية.

المهارات التنظيمية: وهي مهارات تخص فئات معينة بالمؤسسة كالرؤساء والكوادر والمسؤولين، وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والانشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية

ج- الكفاءات (Compétences) : تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، بحيث أن توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المترابطة، لا بد لها من الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الانتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة، وتعتبر الكفاءة ديناميكية وتتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات الوظيفية، وذلك من حيث الذكاء وبراعة الشخص، فتتطور مهارته ومواقفه وتتراكم الخبرة مع الوقت.

وأمام هذه الطاقات تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعظيم تلك الصفات الإيجابية ودعمها، وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الانساني نحو الأداء المتميز، وهذا يتطلب استخداما أمثل للموارد البشرية، من خلال منطلق التسخير الكامل لمختلف الطاقات الكامنة التي يحتويها هذا العنصر.

### 3- ماهية مصطلح الاستخدام في المؤسسة:

تسعى إدارة الموارد البشرية الى استخدام المورد البشري استخداما أمثل، من خلال التعامل مع الطاقات والمهارات المتاحة لتلك الموارد، وذلك

العمل وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي للوصول المعرفة الى الشخص .

ب- المهارات (Savoir faire) : لا يكفي توفر المعارف لدى الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بل يجب أن يكون لديهم المهارات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الاتقان والجودة والفعالية، فالمهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعة في الفرد، حيث تمكنه على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ومن أمثلة المهارات نجد:

المهارات التقنية: وهي القدرة على استعمال التقنيات والاجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذن فبدون المهارة التقنية على ها المسير توجيهه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في أثناء قيامهم بأعمالهم .

المهارات الانسانية: "وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وادراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الانسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الادارية، حيث لا يتصور نجاح أي رئيس دون قبول العاملين له، وإقبالهم على التعامل معه والاقنتاع بقيادته" (علي السلمي، 2002، ص103) ، كما أن المهارات الانسانية هي ضرورة لدى العاملين فحسن تعاملهم وتقبلهم لبعضهم البعض، يساعد

والخبرات والمهارات التي تمتلكها هذه المؤسسة أو الأفراد، وكذا الكيفية التي يتم من خلالها تقييم هذه العناصر وتثمينها للاستفادة منها، وتزويد المؤسسة بها في إطار توظيف فاعل" ( Mohé de boislandelle :1998,p152 ).

وهو ما أشار إليه أيضا "Alain Finot" حيث اعتبر : "الاستخدام هو توظيف وتسيير الكفاءات والمهارات الضرورية واللازمة من الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك في الوقت المحدد وضمن الشروط الضرورية للعمل بكفاءة " ( Alain finot :2000 ,p3 ).

يتضح من خلال ما سبق أنّ استخدام الموارد البشرية، هو توظيف لمختلف الطاقات الكامنة في هذا المورد ضمن فرص العمل المتوفرة، ويدخل في هذا الإطار تلك الطريقة المتبعة للاستفادة من هذا المخزون، وهذا ويتضح من خلال التعريف أن استخدام الطاقة الكامنة بما تحتويه من خبرات ومهارات وسلوك، يتم على مستويين -كما يؤكد ذلك المصدر السابق- وهما :

1.3 على مستوى الأفراد: ويقصد به استخدام المورد البشري بذاته لما يملكه من طاقات كامنة، من خبرات وقدرات ومؤهلات ومحاولة تنميتها، للاستفادة منها وتوظيفها من خلال ما يتوفر لديه من فرص عمل متاحة، ويكون من خلال:

- تحكّم الفرد في حياته المهنية بتزويدها بمختلف الخبرات وتنمية قدراته.

- أن يتسم الفرد بالنشاط والديناميكية في توظيفه لطاقاته الكامنة، وفي نفس الوقت أن يكون مرناً في تلقي وتعامله مع كل ما هو مستجد في حياته العملية.

بتنظيم وضبط وتوجيه وتنمية صفات الأفراد لأجل الرفع من كفاءة الأداء، إذن فهذه الاستخدام الأمثل هو تحسين صفات الفرد وصولاً إلى إنتاجية أعلى، وهذا ما يدعونا إلى الاطلاع بشكل أعمق على مفهوم "الاستخدام" كمصطلح دارج في إدارة الموارد البشرية. ويمكن لنا من خلال الشرح اللغوي لكلمة "الاستخدام" الاطلاع على أبعادها المختلفة، حيث يعرفها معجم الرائد في اللغة العربية على أنها: "مصدر استخدم، أي اتخذها خادماً وطلب منه أن يخدمه وفق مقابل ما، كما نقول استخدمه أي اتخذته كوسيلة لتحقيق هدف معين، أو وظيفة لغاية ما، ومن ذلك نجد المستخدم وهو الموظف أو العامل أو الأجير" (جبران مسعود:2005، ص69)، إذن فلا استخدام يرمي بمعناه إلى طلب خدمة من شخص آخر أي الخروج عن معنى الأمر، وتوفر شرط الموافقة والرغبة في أداء الخدمة، بالإضافة إلى وجود مقابل جزاء هذه الخدمة .

ويقابل الكلمة في اللغة الفرنسية مصطلح "l'employabilité" ويقصد بها : "كل ما يمكن توظيفه لغرض ما، وعلى غرار ذلك توظيف العامل لشغل وظيفة ما بالمؤسسة" (Bertrand événo :2000,p375)، وهو تعريف لغوي عام أقرب لما هو وارد في اللغة العربية، كما نجد أنّ مصطلح "l'employabilité" هو مصطلح شديد الارتباط بإدارة وتسيير الموارد البشرية، ولهذا فهو يعطينا تعريف مختلف عن الناحية اللغوية وأقرب إلى الناحية الاصطلاحية بحيث يقصد به "قدرة المؤسسة أو الفرد، على التطور والنمو على مستوى سوق العمل وذلك بامتلاك وتنمية قدرات وطاقات كامنة، تتمثل في مختلف مظاهر السلوك

بحسب فرص العمل المتوفرة لديها، ليلي ذلك تنمية قدراتها وتحفيزها لأداء وظيفتها بأمانة وفعالية، وبذلك تصبح المؤسسة "محفظة الكفاءات" أين تلد، تعيش وتموت هذه الكفاءات . وفي هذا الإطار يرى "علي السلمي" استخدام الموارد البشرية على أنه : "تحقيق أفضل وأعلى إنتاجية عن طريق تحسين صفات الفرد، وتطوير وتحديث خصائص العمل والمنظمة ، لأن ذلك يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء، كما أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية هو هدف ومنطق العمل الإداري الحديث ، ويتطلب تحقيقه النظر إلى ثلاثة أبعاد وهي :واقع المؤسسة والبيئة الخارجية، أهداف المؤسسة ،وكذا تحديد الطريقة المثلى " (علي السلمي:1997،ص110) ،التي تقود الموارد البشرية إلى التكيف مع معطيات وظروف الواقع لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما عن أهم السبل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، والذي يساعد المؤسسة من تحقيق أهدافها التنظيمية، فيرى "علي السلمي" أن ذلك يكون من خلال عمليتين أساسيتين هما:

3.3 تخطيط الموارد البشرية : بحيث يجب على إدارة المؤسسة أن تحدد ما يلي :

- احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من حيث الكم والنوع.

- المصدر الذي ستستقي منه مواردها البشرية.

- أن تتحصل على متطلباتها من المورد البشري في الوقت المحدد .

- الضبط الدقيق لمجال استخدام هذه الموارد وتوظيف طاقاتها.

4.3 تنمية الموارد البشرية : بحيث يجب على المؤسسة أن تراعي ما يلي :

- أن يسعى دوما إلى التميز في أداء عمله، وتأکید ذاته.

- أن يسعى هذا المورد إلى اقتناص فرص العمل التي تناسب قدراته ومؤهلاته وخبراته.

2.3 على مستوى المؤسسة: ويقصد به استخدام المؤسسة لطاقاتها الكامنة من موارد بشرية متاحة وتطويرها للاستفادة منها أكثر في تحقيق الفعالية

، بحيث تكون هناك إدارة ذكية وعدل بين الموارد البشرية وفرص العمل المتوفرة بالمؤسسة، سواء

من حيث الكم أو الكيف ويكون ذلك من خلال :

- تأمين الموارد البشرية الماهرة ذات المؤهلات ،سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

- أن يكون هناك انسجام وتطابق بين تخصص المورد البشري والوظيفة التي يشاغلها.

- تحضير المورد البشري وتدريبه على الأداء الجيد والفعال، من خلال تنمية قدراته وخبراته وجعلها في تطور دائم.

- تحفيز الموارد البشرية ودعمهم ماديا ومعنويا للمحافظة على مستوى عطائهم من جهة ،ومن

جهة اخرى للمحافظة عليهم كقوة مكتسبة بالمؤسسة .

مما سبق يتضح أن استخدام الموارد البشرية بشكل جيد، يكون بتوظيف مؤهلاته وخبراته وكفاءاته ومختلف مميزاتة من خلال اقتناص فرص العمل الملائمة له بالمؤسسة ،حتى يتمكن

من العطاء بفعالية وتميز، فيستغل كل من الفرد والمؤسسة ما يتوفر عليه هذا المورد من طاقات

كامنة ،مسخرين في سبيل ذلك كل الوسائل ،خصوصا بالنسبة للمؤسسة التي تكون أول

وسائلها، هو خلق رصيد من القوى البشرية الماهرة والمؤهلة، وحسن اختيارها وانتقائها لها

ووسائلها، هو خلق رصيد من القوى البشرية الماهرة والمؤهلة، وحسن اختيارها وانتقائها لها

ووسائلها، هو خلق رصيد من القوى البشرية الماهرة والمؤهلة، وحسن اختيارها وانتقائها لها



الادارة، إذ يعتبر عبد الباقي صلاح إدارة الموارد البشرية على أنها: "استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسة استخداماً أمثل ويشمل هذا الاستخدام، عمليات تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، والتعيين، التدريب والتنمية، الأجور والحوافز، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد"، وعليه فاستخدام الموارد البشرية بالمؤسسة هو من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية، ويتضمن هذا الاستخدام مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة، من تخطيط وتنمية لكفاءات وقدرات وطاقات المورد البشري بما يحقق الاستخدام الأمثل والفعال لها .

وعليه "فاستخدام الموارد البشرية" فيه إشارة لإدارة الموارد البشرية وتسييرها بالمؤسسة، بما يشمل هذا الاستخدام كل المهام والمسؤوليات التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، فمصطلح "الاستخدام" يوحي بوظائف حيوية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وقد نستبعد توظيف مصطلح "إدارة" بدل "استخدام" حتى لا نقصد بالمعنى، ذلك الجهاز الإداري المستقل والمتخصص بالمؤسسة والكفيل بتسيير أمورها والإشراف على شؤون موظفيها، بقدر ما نقصد الإشارة إلى جزء من مهامه التي هي إدارة والذي نقصد به، قدرة المؤسسة على امتلاك واستغلال مختلف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية من قدرات ومهارات وكفاءات، وكذا حسن إدارته هذا لأجل تطويره وتنميته والاستفادة منه، والعمل على تزويد المؤسسة به واستفادتها بما تحتاجه من مهارات بشرية من البيئة المحيطة، وذلك ضمن الشروط الضرورية للعمل بكفاءة .

- الاستقطاب والانتقاء الجيد للموارد البشرية .  
- الإعداد الجيد للموارد البشرية وتجهيزها بحيث تكون قابلة للاستخدام في المجال المطلوب.  
- مراقبة ومتابعة كفاءة الموارد وفعاليتها في الاستخدام وضبط سلوكهم، من خلال الإشراف عليهم وتوجيههم وتقييم أداءهم.

- على الإدارة أن تقدم للموارد البشرية مقابلاً من خلال الأجور والمكافآت والحوافز .

- المحافظة على استمرار قدرة الموارد البشرية على المساهمة في الانتاج من خلال الرعاية النفسية والاجتماعية والاقتصادية .

- السعي لتنمية قدرات الموارد البشرية والرفع من كفاءتهم من خلال التدريب .

وضمن نفس السياق نجد "مصطفى كامل" يعتبر استخدام الموارد البشرية على أنها: "من الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد، وهو التطبيق الجيد للموارد البشرية التي تعتبر من أندر وأهم الموارد، لذلك فهي تعتبر مساوية لبقية الوظائف الأخرى مثل: التسويق، التمويل، العمليات والانتاج، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف إلى تحقيق الاستخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية بالشكل الذي يحقق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الوظائف نذكر: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، توزيع العمال، الفصل وإنهاء الخدمة، أوقات العمل والراحة، حفظ السجلات، الانتظام الغياب والتأخير، التدريب التحفيز والترقية " (مصطفى كامل: 1994، ص 207) .

مما سبق يتضح أنّ "الاستخدام" يعطينا تصور شديد الارتباط بإدارة الموارد البشرية، بما أنّ استخدام الموارد البشرية هو من وظائف هذه

4- كفاءة الاستخدام الجيد للموارد البشرية :

ونقصد به إيجاد العوامل التي تساهم على المحافظة والتطوير من استخدام الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد الوسائل، الطرق، الأدوات والموارد البشرية الملائمة، مع تحديد الذي تبغي المؤسسة بلوغه جزاء استخدام مواردها البشرية، وعموما يستلزم هذا الاستخدام تحديد ما يلي (Alain finot :op.cit ,P8) :

1.4-الصفات الموضوعية : تتمثل الصفات الموضوعية في العوامل المادية للفرد العامل، بما تضمنه هذه العوامل من بيانات خام متعلقة بالفرد مثل :السن،الجنس،التكوين الأولي ..الخ، وهي تقدم لنا معطيات إحصائية ثابتة فيما يخص الاستخدام، وعوامل أخرى يمكن وصفها بالديناميكية والتي تسمح لنا ببناء مسار الاستخدام الجيد للموارد البشرية بالمؤسسة، وأدوات القياس المستعملة هنا هي: المقابلات، الاختيار والانتقاء، التكوين المتواصل،الحراك المهني أو الجغرافي ..، وتستطيع هذه الأدوات أن تقدم للفرد كما للمؤسسة خارطة يمكن استغلالها لأجل تحسين كفاءاته الفردية .

2.4-الخصائص الشخصية للفرد : ترتبط هذه الخصائص هي الأخرى بالفرد العامل،وتتمثل في الوعي التام بمهارته،وقدرته وكفاءته على خلق مكانة في سوق الشغل داخليا وخارجيا ،مع الكشف عن مميزاته وخصائصه الشخصية ومدى تأثيرها على مجرى مساره المهني، والوعي بما يحفزه والذي يعتبر من السمات الأساسية التي تدفعه للعمل بكفاءة .

3.4- حسن إدارة الموارد البشرية : ويدخل ضمن هذا العنصر العوامل المرتبطة بالإدارة الرشيدة

للعمل والعمال داخل المؤسسة ،و هذا يتعلق بكل من سبل تنظيم العمل ،تسيير المهارات ،إمكانية مساعدة الأفراد على الحراك ،مناهج الاتصال ،نظم وبرامج التدريب المهني ،طرق تدخل الشركاء الاجتماعيين في المؤسسة .

4.4- ربط المؤسسة بسوق الشغل : يتمثل سوق العمل (داخليا وخارجا) بما فيه من تطور نشاط قطاع المؤسسة ،ترقية نشاط المهن ،توفر الكفاءات في الميدان المهني ،عروض المهارات ضمن نشاط المؤسسة، والذي يمثل في حد ذاته منافسة كمية وكيفية والتي يمكن للحوافز والأجور، أن تكون أحد أهم الحكام لكسبها .

إذن يتضح أنّ شروط الاستخدام الجيد للموارد البشرية ،راجع بالأساس إلى النظرة الإيجابية للعوامل المادية كما العوامل النوعية المرتبطة بالشخص، وكذا إلى كيفية إدارة المؤسسة لمختلف هذه العوامل كطاقة كامنة يمكن الاستثمار فيها، هذا بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بسوق العمل ،وعليه فالاستخدام الأمثل للموارد البشرية لا يقتصر على تلك العمليات الروتينية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فحسب ،وإنما يرتكز بشكل أساسي على مدى وعي المؤسسة ،بمهارات وكفاءات ومعارف ومختلف الخصائص التي يتميز بها مورده البشري كمادة خام يمكن الاستفادة منها وتطويرها، وكذا الوعي التام بما يحتاجه مخزونها البشري من كفاءات ،نتج عن تطور نشاط المؤسسة والمهني بحد ذاتها حتى يتسنى لها تأميمها ،من سوق الشغل سواء الداخلي أو الخارجي .

وضمن فكرة مشابهة لما سبق فقد أشار "علي السلمي" ،على ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب

البشرية، كأدوات أساسية للاستخدام الجيد للموارد البشرية .

وفي نفس السياق يرى Alain Finot أن المؤسسة الراغبة في حث عمالها على تطوير استخدام مكتسباتهم، فهي تعتمد مبدئين أساسيين كأدوات أساسية لاستخدام الموارد البشرية هما: - تنظيم العمل : نحن لن نتعرض هنا الى مختلف برامج وعمليات تنظيم العمل لأنه من المواضيع التي كثر الحديث فيها، ولكن سنشير إلى جوهر هذا الإجراء، إذ على المؤسسات تنظيم العمل وطرق الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية، بالاعتماد أساساً على التعامل مع المهارات وتجنب جلب الأفراد الأقل كفاءة، مع منحهم مساحة للمبادرة في العمل واستقلالية في أداء المهام، التي تفتح المجال أمامهم لإثراء كفاءتهم ومهارتهم، كما يمكن تحقيق هذا الإثراء عن طريق التعليم المستمر، الذي يكون على مستوى المؤسسة في شكل هيئة تنظيماً عمالية تعليمية تساعد على إثراء مهام الموارد البشرية، لفتح المجال نحو الاستخدام الواسع لها، إن كل هذا من شأنه التيسير من تنظيم العمل في المؤسسة وجعله أكثر مرونة .

نفهم من هذا أن اعتماد تنظيم العمل في استخدامنا للموارد البشرية، يكون أكثر فعالية عندما نتحول من مصطلح كون الأجير يساوي منصب، إلى مصطلح الأجير يساوي تعدد الوظائف والمهام، أي الانتقال من مفهوم المنصب إلى مفهوم المهمة، وهذا من شأنه توطيد علاقة الشخص بمحيط عمله إذ يصبح شغل منصب هو أخذ نصيب من الأنشطة المتعددة، وهو الهدف الذي يرمي إليه تنظيم

إدارة الموارد البشرية، للتأثير على السلوك وتوجيه الموارد البشرية نحو الأهداف التي تريدها الإدارة، من خلال تعاملها مع جوانب مختلفة في المورد البشري والارتكاز عليها في عملية الاستخدام وهي (علي السلمي:1997، ص94) :

أ- العوامل المادية : وهي المعلومات الأساسية والأولية المتعلقة بالمورد البشري، وتتمثل في: العمر الجنس، نوع التعليم، مستوى التعليم، المهارة (بدنية، عقلية)، الخبرة (مجالها، مدتها)، التركيب الجسماني. ب- العوامل الموضوعية: وهي تعتمد على الأساس السلوكي للمورد البشري، ومراعاتها يقلل من المشكلات السلوكية، وتتمثل في: الدوافع والرغبات، الميول والاتجاهات، الإدراك وأساليب الفهم التركيب الاجتماعي، القيم والعادات والمفاهيم .

ومن خلال مراعات هذه المعطيات في استخدام الموارد البشرية ودعمها وتحفيزها، يمكن للمؤسسة أن توجه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز الذي يتفق مع أهداف الإدارة، وبالتالي تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المدخل السليم للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والتي تعتمد في عملها على إدراك الخصائص التي تميز المورد البشري، وتوظيف طاقاته ومهاراته، وتنظيم سلوكه ومحاولة ضبطه وتوجيهه، وبالتالي فاستخدام الموارد البشرية استخدام أمثل وصولاً إلى إنتاجية أعلى يتطلب: تطوير صفات الفرد، وتطوير وتحديث خصائص العمل والمنظمة، ما يساعد على رفع كفاءة الأداء ولتحقيق ذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية على سبل تنظيم العمل، على رأسها تخطيط الموارد البشرية وتنمية الموارد

ومناهج التعامل مع هذه كفاءة المورد البشري ،وعليه يلعب تسيير الكفاءات دورا مركزيا مهما في فتح مجال الاستخدام الجيد للموارد البشرية، ولتحقيق ذلك على المؤسسة أن تكون مطلعة على نقطتين أساسيتين هما :

- الانطلاق من الوعي بأن كفاءة كل فرد هي نتيجة اكتساب المعارف، ثمار التجارب المهنية المحققة، تبني المعرفة شخصيا من خلال التعلم المستمر، كما تتقاطع هذه الكفاءة مع ما تطرحه الصورة الذاتية للفرد بثتى خصائصها وصفاتها، ويتبلور كل هذا في محيط المؤسسة ليرز ويتطور ويُسْتَغَل، وهذا ما أشارت له "صاندرنا بيلي" في كتاب "المهارة في المؤسسة" حيث ترى، بأن الكفاءات الفردية لا تظهر بهذه الصفة إلا في المؤسسة، فهذه الأخيرة تعتبر منتجة ومستعملة للكفاءات حسب وضعية العمل، فتصبح المؤسسة بذلك هي مخزن الكفاءة، أين تُلد، تعيش، وتموت هذه الكفاءة .

- على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الفصل بين مواردها البشرية، للكشف عن الكفاءات العرضية، بحيث أنّ الكفاءة العرضية تمكنا من التصرف بفعالية، في مجموعة من الوضعيات المتنوعة والمحتوية على أنشطة مركبة متعلقة بالمهمة الرئيسية، وعليه فهي تساعدنا على المحافظة على فعالية استخدام الموارد البشرية وتطويره، ومثل هذه الكفاءة تسيير من طرف الفرد بينما تقوم المؤسسة بفتح المجال لها لحنها على البروز، أما تطويرها فيكون من خلال التكوين المتواصل، إذن وجب على الفرد المحافظة على صحته المهنية، باكتسابه في

العمل بحيث يساعد ذلك، على خلق توافق وانسجام فعال بين استخدام الموارد البشرية ومجمل العمليات التي تتم داخل التنظيم، وبالتالي تصبح المؤسسة ومحيطها كميدان واسع للتدريب واكتساب للخبرة المهنية والذي يدعمه كما أسلفنا الذكر التعلم المستمر والمستوى المعرفي للمورد البشري، ما يفتح المجال الى تعدد قدراته أي انفتاحه على المعرفة الشاملة بدل المعرفة المتجزئة لعملية الانتاج .

- إدارة الكفاءات : تعتبر إدارة الكفاءات هي مفتاح الاستخدام الجيد للموارد البشرية، وتستند هذه الإدارة على التسيير الاستراتيجي للكفاءات وللعمل، فعدد كبير من المؤسسات تبحث عن وضع الكفاءات الضرورية عند الحاجة، فالتحضير المسبق للكفاءات يفتح المجال لاستدراك أي طارئ أو جديد في الوظائف والمهام، ما يجعل الاستخدام أكثر مرونة وأكثر فعالية من حيث نتائجه .

هذا ويتطلب العمل الأول في تسيير الكفاءات من القائمين عليه بمعرفة، موقع المؤسسة من حيث مخزون كفاءاتها البشرية وكذا مستوى الكفاءة عند هؤلاء، مع تحديد مصير هذه الكفاءات من حيث توجيهها الى المواقع المناسبة لها في التنظيم، وكذا تحديد طرق استغلالها، ومثل هذه المعرفة تجعل من نتائج الاستخدام أكثر إيجابية لما تقدمه من معلومات عن الموارد البشرية من حيث حصر كفاءات المؤسسة، تحديد مستواها، توجيه الكفاءة، منهج استغلال الكفاءة.

وهذا يفسر أنّ تفسير الكفاءات يسمح بفهم الوضعية العامة للموارد البشرية بالمؤسسة، ومدى اندماجهم وتأقلمهم معها، والبحث عن طرق

ومعرفة، تتطابق مع احتياج التنظيم وطموح المؤسسة وبرامج إدارة الموارد البشرية، بحيث أن هذه الأخيرة تتعامل في القيام بعملها وتنفيذ برامجها، من خلال التعاطي مع مختلف صفاته المادية والشخصية ومراعين بشكل أساسي الكفاءة، وعليه فالمؤسسة تكون مطالبة بتأميم المورد البشري المؤهل والذي يمثل لبنة عمل إدارة الموارد البشرية، لأنه يحملها على العمل الجاد والتنفيذ الفعال لبرامجها، وفي إطار ذلك من الضروري أن تكون مستعدة لتأميم مثل هذه الكفاءات سواء من المؤسسة، أو من خارجها من خلال الانفتاح على السوق الشغل والاستفادة مما تعرضه البيئة الخارجية من كفاءات توائم أي تطور يمس نشاط أو مهن المؤسسة، خصوصا ونحن نعرف تطورا اقتصادي وعلمي وتكنولوجي ومعلوماتي ..، متسارع .

وهكذا يتم النظر إلى برامج إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية مكثفة التركيز على المورد البشري لأن هذا الأخير هو الذي يساهم في نجاح البرامج والاستراتيجيات التي تطبق عليه، وليس العكس حتى وإن ثبت العكس فإن الفرد المؤهل والكفؤ، سوف يختصر وقت وجهد الإدارة هي تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي من الضروري الاتجاه نحو حسم وجدية أكبر في تحديد المواصفات العامة للموارد البشرية التي تستهدفها المؤسسة ولو تطلب الأمر التخلي عن بعض عمالتها غير الكفؤة، بغض النظر عن تلك المواصفات الخاصة والتي غالبا ما ترتبط بمنصب ما فقط، لأن هذا الاجراء يضع حدّ نحو الانسياق إلى كفاءة معينة، ويحد من التوجه نحو ثراء الكفاءة البشرية التي تخدم التنظيم أكثر

سيرورة دائمة مجموعة من المعارف والكفاءات والمهارات التي تضمن تمسك المؤسسة به .

وحتى يكون استخدام الموارد البشرية ذو بعد استراتيجي، فمن المستحسن على المؤسسات أن تعتمد في انتقائها للأفراد النشطين والراغبين في العمل، وكذا المرنين والقادرين على التأقلم مع التغيرات، وتنميتهم لأجل تطوير كفاءاتهم في وضعيات عمل متعددة، تحسبا للاستفادة منهم على المدى الطويل، لأنّ الكفاءة لا ترمي في جوهرها بتحصيل المعرفة فقط لأنّ هذه الأخيرة ترتبط بالوضع الراهن، في حين ترتبط الكفاءة بمرونة التعامل مع مختلف الوضعيات، والامام بمختلف شروط التطبيق والنتائج المنتظرة منه، إذ يشير كل من "كريستيان دارفوني" و "ديدي نوايي" بأنّ الكفاءة هي النتيجة المتحصل عليها في العمل فالنتيجة هي برهان الكفاءة، إذ تتميز الكفاءة بهدفها المرتبط بالإنتاج .

بعيدا عن مختلف العمليات الروتينية لإدارة الموارد البشرية، والتي تنتهجها في استغلال المورد البشري، فهي تتعامل في استخدامه بشكل أساسي على كفاءاته من خلال تعظيم مهاراته وقدراته ومعارفه ومختلف صفاته الإيجابية ودعمها وحفزها نحو الأداء المتميز .

الخاتمة :

يعتبر استخدام الموارد البشرية، خطوة نحو نظرة مختلفة في تناول المورد البشري بحيث لا يعتمد فيها التركيز أساسا، فقط على تطوير وابتكار مختلف العمليات والبرامج والاستراتيجيات، التي يقوم عليها عمل إدارة الموارد البشرية، وإنما يكون التركيز بصفة أساسية على المورد البشري بما يتضمنه من خصائص وميزات وكفاءة ومهارة

وتحقق هدف المرونة في التعامل مع التطورات، ويساعد على بناء قاعدة مخزون بشري مهم يحصن ويفتح آفاق الاستخدام الجيد للموارد البشرية على امتداد العمر المهني لهم بمؤسساتهم  
المراجع :

المراجع بالعربية :

- 1-حمداوي سلمى: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ،قالمة ،الجزائر ،2014.
- 2-علي السلمي :إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1997 .
- 3-علي السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر، مصر ،2002.
- 4- مصطفى مصطفى كامل :إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر ،القاهرة ،1994.
- 5- جبران مسعود: الرائد في اللغة العربية، دار العلم للملايين، ط7، لبنان، 2005 .

المراجع بالفرنسية :

- 1- Alain finot : developper l'employabilité ,incept consulting édition ,paris ,2000
- 2-Bertrand événo et autre :la rousse ,societe, dictionnaire la rousse,paris , 2000.
- 3-Mohé de boislandelle :Dictionnaire de gestion(vocabulaire ,concept, outils ,économica, édition ,paris,1998.