

التسيير العقلاني للمورد البشري في المؤسسة العمومية وآليات ترقيته – دراسة سوسولوجية  
*Rational management of the human resource in the public institution and  
 mechanisms for its promotion - a sociological study*

بوسهوية الياس<sup>1\*</sup>، صغير جميلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة المدية (الجزائر)، [boussahoua.lyes@univ-medea.dz](mailto:boussahoua.lyes@univ-medea.dz)

<sup>2</sup> مخبر البحوث النفسية والاجتماعية، جامعة المدية (الجزائر)، [djamil.soc@gmail.com](mailto:djamil.soc@gmail.com)

تاريخ النشر: 2024/01/31

تاريخ القبول: 2024/01/30

تاريخ الاستلام: 2023/10/04

**ملخص:**

إن نجاح المؤسسة لا يقتصر على مقدراتها المادية والمالية فحسب، بل يتعداه إلى امتلاك موارد بشرية مؤهلة تمنحها التميز، والقدرة على التحكم في تسييرها بعقلانية وتقديرها للأفراد كفاعلين اجتماعيين، في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة التي تنشط بها، وكذا أنماط التسيير والثقافة التنظيمية السائدة .

وعليه نهدف من خلال هذه الورقة إلى تقديم دراسة وصفية لعملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، والوقوف عند أهم آليات تطويرها للوصول إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية وعقلانية.

**كلمات مفتاحية:** المورد البشري؛ التسيير العقلاني؛ المؤسسة العمومية؛ تسيير الموارد البشرية؛ آليات ترقية المورد البشري.

**Abstract:**

*The success of the institution is not limited to its material and financial capabilities only, but also to possessing qualified human resources that give it distinction, the ability to control its management rationally and its appreciation for individuals as social actors, in light of the changes in the environment in which it operates, as well as the prevailing management patterns and organizational culture.*

*Accordingly, we aim through this study to provide a descriptive study of the process of managing human resources in the public institution, and to stand at*

*the most important mechanisms for its development in order to reach the level that enables it to achieve its goals effectively and rationally.*

**Keywords:** *Human resource; rational management; public institution; management of human resources; mechanisms of modernization of human Resources.*

## 1. مقدمة :

تسعى المؤسسات اليوم لتحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها في بيئة اجتماعية متكاملة تشكل امتداد للواقع الاجتماعي الخارجي، فلم يعد نجاحها مرتبط بقدرتها المادية فحسب، بل أصبح يرتكز أساسا على ما تمتلكه من مورد بشري يتمتع بقدرات عالية باعتباره العمود الفقري لها، حيث يتم من خلاله تنفيذ مختلف العمليات في جميع المستويات من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة، وعليه فإن نجاحها مرهون بكفاءة وفعالية موردها البشري الذي وجب عليها حسن الاستثمار فيه، ومع تطور الدراسات الحديثة التي اهتمت بالموارد البشرية وأدركت أهميتها وبمحت في طرق تحسينها والاستثمار في قدراتها، بعيدا عن الدراسات الكلاسيكية التي رأته مجرد منفذ لمهام مكمل لعمل الآلة، هذه التحديات أعطت الأهمية لوظائف وعمليات كانت في وقت سابق لا تحظى بالأهمية الكافية في العملية التنظيمية، لعل أهمها إدارة الموارد البشرية التي تسعى خصيصا إلى تطبيق أسس علمية وعقلانية لتسيير موردها البشرية، وطرق تنميتها وأساليب تحديثها وفق نظرة موضوعية أدركت من خلالها حجم المسؤولية الموكلة إليها، انطلاقا من مجموعة العمليات المتكاملة السابق ذكرها التي تهدف من وراءها إلى تنفيذ مهامها بدقة واحترافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن نجاح المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة على مدى نجاح هذه الإدارة في وضع السياسات التسييرية الفعالة والعقلانية، وقدرتها على ضبط مختلف الخطوات والعمليات وتحديد آليات تنفيذها وفق ما تقتضيه الإجراءات والتشريعات المنظمة لها .

**الإشكالية:** إن موضوع تسيير الموارد البشرية لا زال يحظى باهتمام كبير عند الباحثين والأكاديميين في مختلف الدراسات التنظيمية السوسولوجية إلى يومنا هذا، نظرا لدورها في تحقيق أهداف المؤسسة التي تعتمد على الكوادر البشرية القادرة على تبني هذه الأهداف، والتي لا يمكن تحقيقها إلا بإتباع الطرق والأساليب العلمية والقيام بجملة من الإصلاحات الإدارية الرشيدة الرامية لتحديث وعقلنة تسيير الموارد البشرية، للابتعاد عن مختلف العراقيل والتحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية الجزائرية.

وهو ما يجعلنا في هذه الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي: - ماهية تسيير الموارد البشرية؟ وكيف تتم عملية عقلنة تسيير هذه الموارد من منظور الاتجاهات السوسولوجية؟ وما هي آليات ترقيتها بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الورقة البحثية لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم دراسة وصفية تحليلية لموضوع التسيير العقلاني للمورد البشري في المؤسسة العمومية وآليات تطويره، في ظل الرهانات التي تواجهها هذه الأخيرة من منظور سوسولوجي.

- محاولة الإلمام بعملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

- محاولة الوقوف عند أهم الآليات التي يمكنها المساهمة في ترقية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

**أهمية الموضوع:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا حساسا في المؤسسة، يتمثل في عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومحاولة معرفة مدى التزام هذه الأخيرة باحترام المعايير الموضوعية والعقلانية في تسييرها، وكذا معرفة كيف تنظر بعض الاتجاهات النظرية السوسولوجية التي تناولت الموضوع عبر مختلف المراحل إلى الموارد البشرية في المؤسسة وأهم الأساليب المتبعة في ذلك.

**المنهجية المتبعة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- ماهية الموارد البشرية.

- سوسولوجيا التسيير العقلاني للموارد البشري.

- مفهوم المؤسسة العمومية.

- آليات ترقية تسيير الموارد البشري في المؤسسة العمومية.

## 2. ماهية الموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة بها

سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى المورد البشري على اعتبار انه من الثروة الحقيقية التي تجتهد المؤسسات المعاصرة لاكتسابها، بالإضافة إلى أهم المفاهيم المرتبطة بها، على غرار إدارة الموارد البشرية وتسييرها.

### 1.2 مفهوم المورد البشري:

يعتبر من بين أهم موارد المؤسسة والمحرك لباقي الموارد ومصدر نجاحها، وهو أيضا طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، حيث أخذ هذا المفهوم حصته من اهتمامات الباحثين والدارسين، وباطلاعنا على مختلف التعاريف المقدمة للموارد البشرية لاحظنا أن تناول المفهوم يختلف من باحث لآخر، ونذكر بعضها كالاتي:

تعرف الموارد البشرية بأنها " تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعميم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة، هذا ويشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما" (لعج و ديب، 2020، صفحة 5).

كما تعرف على أنها "عبارة عن المعرفة الكلية المواهب والقدرات، واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة" (بوكفوس، 2007، صفحة 46)، وهو ما يعني أنه لا يقصد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة فقط، وإنما تعدى ذلك إلى قدراتهم وكيفية استغلالها والمواهب التي تمتلكها هذه الموارد وكيفية تسييرها.

وعموما يقصد بالموارد البشرية مجموع العاملين بالمؤسسة بصفة دائمة أو مؤقتة، وتشمل مجموعات غير متجانسة من الأفراد الذين يشتركون في تحديد أهداف المؤسسة ورسم سياساتها وإنجاز مختلف أنشطتها، هذه المجموعات تنشأ بينها علاقات مهنية وأخرى اجتماعية، قد تكون علاقات تعاون أو علاقات خلاف، ومن أجل تنظيم هذه العلاقات تم استحداث وظيفة متخصصة في تسيير واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الموارد البشرية.

وأخيرا يمكن القول بالموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في نجاح أي مؤسسة، كونها المحرك الذي يتحقق بواسطته الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى المالية والمادية، حيث يصعب تحقيق ذلك في حالة افتقارها للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على تقديم أحسن أداء، كما أن الموارد البشرية هي أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي وأداة للمنافسة بين المؤسسات، يمكن بواسطتها تخفيض فاتورة المواد والتكنولوجيا وتعظم الأرباح، وأصبحت مصدرا للثروة القومية الحقيقية لامتلاكها المعرفة، حيث أصبح التنافس والصراع العالمي بين المنظمات الكبرى حول استقطاب الكفاءات العلمية، لمعرفتهم المسبقة بعوائد الاستثمار في هذه الكفاءات وقدرتها على صنع الفارق والتميز.

## 2.2 تسيير الموارد البشرية:

انتشر استخدام هذا المفهوم مع مطلع السبعينات لاسيما لدى رواد منهج تسيير الموارد البشرية، الذين يرون أنه يمكن أن يكون هناك تجانس وتكامل بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية بدل تنافرها في ظل توفر ظروف تحقيق ذلك، وتحظى وظيفة تسيير الموارد البشرية بأهمية خاصة بين مختلف وظائف المؤسسة كونها تعنى بتسيير شؤون مورد حيوي يشكل أحد أقطابها، وهو " عملية جزئية من عملية التسيير الكلي

للمؤسسة مؤسس على جملة من القواعد والمبادئ التي تحدد طرق التعامل مع الآخرين، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين في المؤسسة" (يزة، 2018، صفحة 26)، وهو ما يعني أن تسيير الموارد البشرية بالطريقة الفعالة يعني حسن استغلال إمكانيات وقدرات العاملين .

ويعرف تسيير الموارد البشرية بأنه: "مجموعة من النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين يعملون في المنظمات، والفعالية هي القياس الذي تحقق المنظمة بواسطته الأهداف" (شقرون و غلاي، 2021، صفحة 4).

ويعرفه بريتقي " بأنه "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة ذات الكفاءات والتأهيل المعرفي والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها (بوجاهم و شرابي، 2020، صفحة 124).

وعليه يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو أحد الوظائف الأساسية في المنظمة، تعمل على الاستفادة من القوى العاملة التي تحوزها المنظمة، من خلال مجموعة من الممارسات التي تهدف في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما يؤدي تسيير الموارد البشرية مجموعة من الوظائف بالمؤسسة تصب في مجملها إلى تحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة فيما يلي:

**- تخطيط الموارد البشرية:** تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب عليها أن تعمل على تحديد الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية كما ونوعاً، ويقصد به " تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في المناصب المطلوبة خلال فترة زمنية مستقبلية (عقون، 2007، صفحة 33).

**- توظيف الموارد البشرية:** يتم من خلال هذه العملية جذب أكبر عدد من طالبي التوظيف، لتبدأ مرحلة توظيف الأفراد لسد هذه الاحتياجات والتي تشير إلى " تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة، وتقع هذه المسؤولية على كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة، حيث يقدم مديرو الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقة في اختيار الموارد البشرية، ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين عليها بينما يشارك هؤلاء في مرحلة الاختيار النهائي وذلك من خلال المقابلات الشخصية" (ماهر، 2004، صفحة 189)، كما يجب أن يكون هناك مبرر قوي وحاجة إلى أفراد يمتلكون معارف وقدرات ضرورية، ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل المنظمة.

- **تطوير الموارد البشرية:** تكتسي هذه الوظيفة أهمية للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لتحسين أداء المؤسسة تعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي للأفراد، وتتمثل وظيفتها في رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين ليكونوا مؤهلين لشغل وظائف أخرى أكثر تعقيدا، ويشمل تطبيق هذه الوظيفة عملية تخطيط وتنفيذ نشاط التدريب (عقون، 2007، صفحة 48)، كما يتم تطوير الموارد البشرية من خلال وظائف فرعية تتمثل في تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

- **ترقية تسيير الموارد البشرية:** في ظل تلبية رغبات واحتياجات الموظفين ومن ثم تحقيق توقعات العمل، تؤكد مختلف الدراسات والأبحاث السوسولوجية على ضرورة توجه المؤسسات العمومية إلى تبني الإجراءات الكفيلة بتحديث وترقية أداء وظيفة تسيير مواردها البشرية، هذه العملية التي لا تقتصر على تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز مختلف مهام وممارسات تسيير الموارد البشرية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى التأثير بفاعلية وعقلانية في تحقيق النتائج المنتظرة وبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، لأجل ذلك فإن ترقية أداء تسيير الموارد البشرية وتحديث هذه الوظيفة عبارة عن منهجية قائمة على تكامل الأعمال وتناسقها، والموائمة بينها وبين القدرة على التحفيز، بغية تحديد كيفية أداء إدارات الموارد البشرية داخل الجهة، مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها وعودها التي قطعتها وتوقعات أصحاب المصلحة منها (بوجاهم و شرابي، 2020، صفحة 126).

- **الحفاظ على اليد العاملة:** ويقصد بها مجموعة العمليات التي يتم من خلالها الحفاظ على الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتوفير مناخ تنظيمي تسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتمثل مزايا وخدمات تمنح لهم مثل توفير الصحة والسلامة المهنية وحماية حقوق الأفراد في العمل داخل بيئة آمنة من المخاطر وحوادث العمل، هذه الحوادث التي أصبحت تكلف المنظمات خسائر كبيرة ناجمة عن مخلفات تعويض الأضرار التي تلحق بالأفراد، سواء كانت جسمانية أو نفسية (عقون، 2007، صفحة 80).

### 3. سوسولوجيا التسيير العقلاني للموارد البشرية

تسعى المؤسسة من وراء كل العمليات التي يقوم بها إلى تحقيق أهدافها من خلال تسيير مواردها البشرية تسييرا عقلانيا، باعتبارها من أهم الموارد التي يتوقف عليها نجاح أو فشل استراتيجياتها، ومن خلال هذا العنصر سوف نتناول مفهوم العقلانية في الفكر السوسولوجي وكذا عملية عقلنة تسيير الموارد البشرية من منظور بعض الاتجاهات السوسولوجية.

#### 1.3 العقلانية في الفكر السوسولوجي:

يعتبر مفهوم العقلانية من المفاهيم الشائكة في مجال علم الاجتماع والمجالات الأخرى، ويتصف هذا

المفهوم بالتطور والانتساع ويشير في شكله العام إلى الامتثال لمعايير الاختيار أثناء اتخاذ أي قرار، والعقلانية في تعريفها العام "عرفها قاموس Larousse على أنها تمثل الأشياء التي يتم استنتاجها بالتفكير وتكون موافقة للمنطق والعقل والفطرة السليمة، كما أنها تتناقض مع الحدس" (دحاك، 2017، صفحة 4)، ويعتبر ماكس فيبر أول من استخدم هذا المفهوم بشكل واسع في مجال علم الاجتماع، من خلال تصنيف الأفعال إلى أربعة أصناف، فعل عقلائي هادف وفعل عقلائي قيمي وفعل عاطفي وفعل تقليدي، واعتبر الفعلين الأخيرين انحراف عن الفعل العقلائي، كما أنه استخدم "العقلانية للإشارة إلى طائفة معينة من المعايير والمستويات التي تميز السلوك الاقتصادي، فالمشروعات العقلانية المرتكزة على الإدارة الرشيدة والقانون والتكنولوجيا والروح الدينية والأخلاقيات العقلانية هي الظروف الضرورية التي أدت إلى نشأة الرأسمالية الغربية، بل ذهب إلى أن العقلانية هي أهم الانجازات في المجتمع الغربي" (صفاصن، 2001، صفحة 13).

كما يرى سيمون " بأن العقلانية عمليا تعني بأن كل الأفراد يتصرفون بعقلانية، لكونهم يستطيعون في غالب الوقت تفسير القرارات التي يتخذونها" (دحاك، 2017، صفحة 4)، كما أن اهتمام سيمون بعملية اتخاذ القرار التي تشكل جوهر الفعل التنظيمي حسبه قاده إلى استنتاج أساسي يعتبر كمساهمة حقيقية في تطور سوسولوجيا التنظيمات، وهو الاستنتاج الذي يلخصه مفهوم العقلانية المحدودة، كما اعتبر بأن نظرية التنظيم بحاجة إلى التفكير بعمق في مفهوم العقلانية، وأن تدفق بشكل خاص في ما تقصده عندما تتحدث عن اختيار الوسائل الفعالة للوصول إلى النتائج المرغوبة، فالعقلانية تنطبق على اختيار البدائل المفضلة تبعاً لنظام من القيم يسمح بتقدير نتائج وتداعيات السلوك الذي تم اختياره" (معمري، 2009، صفحة 42). كما أن هناك باحثون آخرون على غرار "روبرت ميرتون وألفن جولدنر، فيليب سيلزك وميشال كروزيه ينطلقون من نظرية فيبر ويقدمون تصورات أخرى في هذا الفرع من السوسولوجيا، إلا أن دراساتهم اصطدمت فيما بعد بعدم تطابق النموذج العقلائي للبيروقراطية مع حقيقة ما يجري في الواقع، وكانت الإشارة الأولى في هذا الاتجاه في مقال لروبرت ميرتون يتحدث عن النتائج غير المتوقعة للقرارات التي تصدر عن الإنسان وبصفة عامة عن الأفعال الاجتماعية المقصودة، والتي تجعل من عقلانية فيبر شيئاً لا ينسجم تماماً مع الواقع" (معمري، 2009، صفحة 52)، أم بالنسبة لميشال كروزيه فإنه نفس المقاربة للتنظيم، "لا كقواعد جامدة ومعيقة بالنظر لما تتطلبه الفعالية في النشاط بل كعملية، أي كتنظيم يؤدي التركيز فيه على القواعد، وتسبب الاختلالات الوظيفية المصاحبة لذلك إلى نتيجة عكسية وهي تقوية تلك القواعد، إن الأمر يتعلق بظاهرة تعرف بالحلقة المفرغة للبيروقراطية، عولجت بطرق مختلفة من طرف الباحثين السابقين، أم بالنسبة لـ **كروزيه** أتى بها للتأكيد على طابع الاختلال في العملية التنظيمية من خلال مجموعة من العناصر، هذه الحلقات

المفرغة تنمو في التنظيمات التي يقوم اشتغالها على قواعد لا شخصية، كما لا يمكنه توقع كل شيء فضلا على أن عددها يؤدي إلى تناقضات، وهذا يعني أن هناك دائما حيزا من المجهول يسعى دائما أعضاء التنظيم إلى التحكم فيه لتعزيز نفوذهم داخله" (معمرى، 2009، الصفحات 63-64)، كل هذه المظاهر التي رآها كروزي فهي حسب تدل على أن السلوكيات التي تجعل من التنظيم عبارة عن عملية اجتماعية، هي قبل كل شيء سلوكيات إنسانية.

**2.3 مفهوم التسيير:** يعرف على أنه "مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها" (الطيب، 2011، صفحة 13)

ويعرف زايد منير عبودي التسيير على أنه "مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة. وباختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، والتسيير يعتبر علما لأنه يعبر عن تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وهو فن وإعطاءه هذه الصفة يجب أن لا يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، ولأنه تطعيم للأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآرائه، ولتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكاته بواقع البيئة" (عشاوي و عشاوي، 2015، صفحة 79). وعليه يمكن القول أن التسيير هو تلك القرارات الملائمة والمدروسة التي تتخذ في الوقت المناسب وتهدف إلى استعمال موارد المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيده، ويتم متابعة تنفيذها ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة.

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف التسيير العقلاني للموارد البشرية إجرائيا على انه مجموعة الإجراءات والقرارات المتخذة من طرف الإدارة عن تفكير واعي ومنطقي، يراعي تكييف الوسائل وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بفاعلية وعقلانية موضوعية.

### **3.3 عقلنة تسيير الموارد البشرية من منظور الاتجاهات السوسيوولوجية:**

تعتبر المؤسسة حقلا مهما للدراسة السوسيوولوجية ومكانا مهما لالتقاء مختلف الفاعلين الاجتماعيين، ومع تطور أنشطة هذه المؤسسات وتوسعها ظهرت معها العديد من المشاكل والصعوبات التي أعاقت عملية تسيير مواردها في مختلف الفروع والأقسام، وأدى بدوره إلى عدم التحكم في تنظيم مختلف الأنشطة المؤدية إلى تحسين ورفع مستوى الإنتاج، الأمر الذي دفع بالعديد من المهتمين والباحثين في مختلف المدارس والاتجاهات السوسيوولوجية إلى البحث عن كيفية تسيير الموارد البشرية بطرق علمية وعقلانية تضمن معها



الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة وترفع مستوى الإنتاج، ومن خلال هذا العنصر سوف نحاول إبراز مبادئ وأفكار بعض هذه النظريات وطرق تعاملها مع مختلف الوضعيات، ومن بينها نجد:

**1.3.3 نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور":** تعتبر النظرية التاييلورية من أوائل النظريات التي اهتمت بكيفية تنظيم عمل الموارد البشرية في المنظمات بطريقة علمية للاستفادة منها، حيث رأى تايلور بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته تتركز على نوعية الموارد البشرية التي اهتم بدراستها دراسة علمية، "وأوضح في كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافئة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال يجب أن يكون وفق مبادئ علمية" (رتيمي و رتيمي، 2013، صفحة 13)، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة بدءاً بالاختيار السليم للعاملين والتوزيع العلمي للعمل بما يتناسب مع مؤهلاتهم وقدرتهم على انجاز الأعمال، ورغم السلبيات التي وصفت بها هذه النظرية، إلا أنها ساهمت في وضع قواعد علمية وعملية لمعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات، من خلال النتائج التي توصل إليها النموذج المعروف بدراسة الحركة والزمن، التي تعتمد على تقسيم مهمة العامل إلى حركات جزئية، وقياس الزمن المستغرق في كل حركة، توصل إلى صياغة أربعة مبادئ أساسية ارتكزت عليها هذه النظرية تتمثل في "اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وإحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل، بالإضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتتولى العاملين مسؤولية التنفيذ، والحرص على تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي" (بوقفة، 2016، صفحة 122).

ومن خلال هذه المبادئ التي ارتكزت عليها التاييلورية، يتضح لنا أنها انطلقت من نقطة جوهرية تتمثل في تبني الاختيار العقلاني للأفراد وتسيير الموارد البشرية وفق منظور علمي، فتايلور يعتقد أن الفرد المؤهل لشغل الوظيفة هو الذي يمتلك قدرات جسدية قوية وطموح عالي، وعليه فعملية الاختيار لا تترك للصدفة بل يجب أن تنظم تنظيمًا للوصول إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تحقيقًا لقاعدة تطابق مواصفات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

وفي الأخير يمكن القول أنه ورغم البطء الذي شهده عمل إدارة الموارد البشرية نتيجة تركيز النظرية اهتماماتها لما يحصل بقسم الإنتاج، إلا أنه في مقابل ذلك يعاب عليها إهمالها للجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، وتركيز اهتمامها بالجوانب المادية والمالية، أي أنها ترى بأن الحاجات المادية هي المتحكمة والمحددة لسلوك أداء الأفراد.

**2.3.3 نظرية التنظيم البيروقراطي "ماكس فيبر":** ساهم فيبر في دراسة التنظيمات البيروقراطية بالعديد من الأبحاث والمؤلفات، فقد أقام عددا من الخصائص الإجرائية والبنائية للبيروقراطية، "يتميز مصطلح النموذج المثالي (العقلاني) للبيروقراطية لدى فيبر كنوع من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى ... وجاء تمييز فيبر لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون، والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل" (رتيمي و رتيمي، 2013، صفحة 17)، كما أنه ومن أجل توضيح وفهم العلاقة بين البيروقراطية وعملية العقلنة كخاصية أساسية مميزة للحدثة، "يحدد ماكس فيبر الأنماط المثالية الثلاثة للسيطرة، كظاهرة يبرز معها ارتباط مفهوم التنظيم بمفهوم السلطة، فهي بالنسبة لفيبر تلك العلاقة التي تتبلور معها الأشكال الثلاثة للسيطرة في المجتمع (العقلانية أو القانونية، التقليدية والكاريزماتية)، بحيث أن الاعتقاد في مشروعية تلك السيطرة يجعل الأفراد يتصرفون بشكل طيع ويخضعون لتلك السلطة" (معمري، 2009، صفحة 17)، ويستند كل منها إلى نوع من العقلانية سنوضحه :

**-السلطة القانونية:** "يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب" (رتيمي و رتيمي، 2013، صفحة 18).

**-السلطة التقليدية:** هي التي تستند إلى قدسية التقاليد والقيم والعادات والخلود إلى الماضي، وبمقتضاها ينظر الناس إلى النظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك، وللقائد نفوذ يستمد من حقه المكتسب عن طريق الإرث.

**-السلطة الكاريزماتية:** هي التي تستند إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم في الجماعة أو التنظيم له خصائص نادرة بمقتضاها يصبح قائدا أو زعيما، وتعطيه حق التأثير والسيطرة على الجماعة والأتباع " (عبد المعطي، 1998، صفحة 93).

ومن خلال الربط بين مفهومي البيروقراطية والسلطة" يتجلى الفهم الفيبري للعملية التنظيمية، فبالنسبة لكل أشكال السيطرة هناك شيء حيوي حسب فيبر يتمثل في وجود تسيير إداري وفعل متواصل لهذا التسيير من أجل الحفاظ على الطاعة من خلالها يتمثل تنفيذ الأوامر تحت الإكراه، وهذا هو ما يسمى بالتنظيم" (معمري، 2009، صفحة 18)، وعليه يعتبر فيبر مؤسس الدراسة المنظمة والمنهجية للبيروقراطية، "يتصف نموذجه بصفات تتمثل في تنظيم متواصل للمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد، وتحديد معالم الوظيفة وحدودها بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب، ويقوم على مبدأ تقسيم العمل

وتحديد سلطة شاغل الوظيفة في أداء المهام والالتزامات والمسؤوليات المحددة، مع توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها، كما أن المسؤوليات تكون وفق مبدأ هيرارشية في تنظيم المناصب" (كعباش، 2006، صفحة 55)، كما يرى أن البيروقراطية تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإمام بالمعلومات وأنها تعد أعلى أشكال التنظيم وأقدرها على تحقيق الأهداف، كما أن التوظيف والتعيين في المناصب القيادية يتمان تبعاً للخبرة والمعرفة الفنية كون البيروقراطية تعني ممارسة الرقابة على أساس المعرفة، فهي خاصيتها التي تجعلها عقلانية وتكسبها ميزة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تتم الترقية على أساس القدرة والأقدمية حيث يتم استخدام الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، مع التأكيد على ضرورة فصل وسائل العمل والإنتاج الخاصة بالتنظيم عن ممتلكات الموظف الخاصة، بمعنى أنه لا يحق له تملك المنصب الرسمي وما يتبعه من امتيازات.

**3.3.3 مدرسة العلاقات الإنسانية:** إن إتباع المنظمات الصناعية للعديد من الطرق والأساليب العلمية المدروسة لتسيير مختلف مواردها، التي أفرزتها مختلف النظريات الكلاسيكية لحل المشاكل التنظيمية كعدم القدرة على تحسين مستوى الإنتاج، وأخرى سلوكية ظهرت من خلال عدم رضى العمال عن ظروف العمل عبروا عنها بالإضرابات والغيابات المتكررة دون مبررات مقنعة، رغم العديد من المحاولات التي ركزت اهتمامها بالجوانب المادية للإنتاج وتجاهلها للجوانب الاجتماعية والإنسانية للأفراد، الأمر الذي دفع برواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى البحث عن أسباب هذه السلوكيات وكيفية التغلب والتخلص من هذه المشاكل التي أرهقت مسؤولي المنظمات، ويقصد بمصطلح العلاقات الإنسانية "ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاته من خلال التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائياً" (رتيمي و رتيمي، 2013، صفحة 16).

وعليه فإن الدراسات التي قام بها **التون مايو** وزملائه في مصانع هوثرن ركزت على "الموائمة بين الفرد والجماعة، الجماعة والمؤسسة، الجماعة والجماعة، حيث أخذت بعين الاعتبار الخاصية الإنسانية والدوافع الجماعية للأفراد، وخلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة رضا العاملين عن عملهم مع حرص الإدارة على توفير الظروف المناسبة للعمل، وأن ضعف الإنتاجية يعالج بالاهتمام بالعنصر البشري وتوفير احتياجاته" (بن الطيب وآخرون، 2020، صفحة 4).

**4.3.3 نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون:** تمثل نظرية البيروقراطية نقطة انطلاق رئيسية للعديد من الباحثين والمهتمين بدراسة التنظيمات بمختلف أشكالها، من خلال بروز التحليلات التنظيمية وتركيزه على

البيروقراطية واعتبارها السلوك الإداري الأمثل والخصائص التي تتسم بها كأسلوب عقلائي، هذا ما جعل **سيمون** يتأثر بأفكار هذه النظرية ويجعلها منطلقا لدراسته، رغم اختلافه مع بعض أفكارها في تفسيراته خاصة حول السلوك الإنساني، فهو يرى أن الأفراد قادرين على صنع واتخاذ القرار والمساهمة في حل المشكلات التنظيمية، ولا يجب أن تقتصر مشاركتهم على تأدية الأدوار وتقبل وتنفيذ التوجيهات والأوامر، بالإضافة إلى تأكيده على محدودية الفعل العقلاني، وعملية اتخاذ القرار في أبسط معانيها هي اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل، ويمكن تعريفها بأنها "عملية تمارس فيها جميع خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدف يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها بشرط وجود معلومات حولها، حيث يقوم متخذ القرار بتحليلها قصد الوصول لعدة بدائل أخرى، ليتم اختيار أفضلها بناء على أسس علمية، وهو ما يعبر عنه بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرار مع الابتعاد عن التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان" (زيوش، 2022، صفحة 504).

كما يعرفها **سيمون** على أنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يستعملها" (زيوش، 2022، صفحة 505)، والعقلانية بالنسبة ل**سيمون** تتطلب ثلاثة شروط: (معمرى، 2009، الصفحات 45-46) - المعرفة الكاملة والقدرة على استباق النتائج التي يمكن أن تتمخض عن كل اختيار، وهذا غير ممكن لان الاطلاع على كل المعطيات المحيطة بالقرار شيء نسبي.

- نتائج وتداعيات القرار هي أشياء محتملة، أي أشياء يمكن أن تتحقق في المستقبل.  
- يمكن أن نلاحظ أن العقلانية تفترض وتتطلب الاختيار بين كل البدائل الممكنة، لكن في الواقع لا يتم الاختيار إلا في إطار عقد محدود من هذه البدائل.

ما يمكن استخلاصه أن هذه العملية تكتسي أهمية بالغة وإتباعها يعد ضرورة في تسيير المنظمات الحديثة، فهي تمنح الفرصة لمشاركة جميع أفراد المؤسسة في مختلف المناصب والمستويات الإدارية للتعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم، لتعزيز بذلك روح العمل الجماعي وتحقيق التماسك بين أفراد التنظيم، وتهدف في الأخير للوصول إلى حلول مناسبة لمختلف الوضعيات التي يواجهها التنظيم، حيث يتم اقتراح البدائل والحلول الممكنة لدراستها وتقييمها واختيار الأفضل من بينها وتنفيذه.

وفي الأخير يمكن القول إن هذه النظرية ساهمت بشكل واضح في تطور عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى تأكيدها على ضرورة إعطاء الفرصة للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية بالمشاركة في مختلف العمليات، وهو ما يعزز روح المبادرة في تنفيذ الأعمال والحرص على تحقيق الأهداف، كما أولت

اهتمامها بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد الفاعلين بمنحهم هامشا من الحرية والابتعاد عن التركيز على الجوانب المادية والمالية عكس ما ذهبت إليه مختلف النظريات الكلاسيكية.

#### 4. مفهوم المؤسسة العمومية.

إن التطور الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية، واتساع نشاطها صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل ودقيق لها، وعليه سوف نتناول التعريفين الآتيين:

تعرف أيضا على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف" (برعودي، 2016، صفحة 287). كما عرفت أيضا على أنها "كل مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى رأسمالها أو أغليبتها، ويرجع ذلك لطبيعتها نشاطها الصناعي أو التجاري، وتخضع كلية للقانون الخاص أو التجاري كالمؤسسة الخاصة، ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة السلطات العمومية" (بوكفوس، 2007، صفحة 104). وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية تحدثها الدولة عندما تقدر نشاطا معيناً يقتضي أن تقوم به تحقيقا للمصلحة العامة، وتخضعها لأحكام المرافق العامة، كما تخضع في تنظيمها الداخلي والخارجي لإدارتها وترجع إليها سلطة اتخاذ القرار، كما تأخذ عدة أشكال تتمثل في المؤسسة العمومية المسيرة مباشرة والتي تملكها وتديرها السلطة العامة، ترتبط بموازنتها وتتبع الوزارة الوصية أو الجماعات المحلية، والمؤسسة العمومية المستقلة التي تملكها الدولة ولها كيان مستقل عن الموازنة العامة للدولة، ولها ميزانية مستقلة تخضع لرقابة خاصة، وتأخذ شكل قطاع أعمال عام، هدفها تحقيق الأرباح، وأخيرا مؤسسات نصف عمومية (مختلطة) والتي تتكون من طرفين هما الدولة والقطاع الخاص، والهدف من إنشاءها هو محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة .

ولعل السبب في هذا الاختلاف يرجع لتعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى المؤسسة، والتي نتناول من بينها: (بوكفوس، 2007، صفحة 105)

- بالنسبة للاقتصاديين هي وحدة تقنية للإنتاج تعمل على استمرار حياتها في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها باغتنام الفرص، فتساهم في سير المجتمع ومشروع التنمية الصناعية له.

- بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة يرون بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية تضم مجموعة من أفراد، تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية تترجم في شكل فئات اجتماعية مهنية، تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معينة.

- وبالنسبة لعلماء الاجتماع فهم يعتبرونها نظام سياسي، يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها، إذ يصعب عليها نمذجة علاقتها مع الغير فتنتقل علاقتها من عون إنتاج إلى عون سياسي مفاوض، هذه العلاقة الجديدة لا تخص المؤسسة في حد ذاتها، بل تمثل الطابع الثقافي للمجتمع. من خلال العديد من التعاريف المتناولة لهذا المفهوم يتضح الاختلاف بين الباحثين حول تحديده بدقة، ولعل ذلك يرجع أساسا إلى الميادين والزوايا التي يتناول من خلالها مفهوم المؤسسة .

### 5. آليات ترقية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية:

إن ما تخضع له مختلف المؤسسات العمومية من قيود في تسيير مختلف إدارتها وأقسامها نتيجة لتلك الإجراءات التنظيمية المعقدة والترسنة من النصوص القانونية التي تضبط سيرها، ينعكس لا محالة سلبا على أداء مختلف الفاعلين الاجتماعيين بها، ويتنافى مع ما تهدف إليه من تحقيق التنمية والتقدم في بيئة تتصف بالمنافسة الشرسة على استقطاب أفضل الأفراد لإحداث الفارق والتميز في ظل تقارب الإمكانيات والوسائل التكنولوجية المستعملة، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات التفكير في تبني مقاربة حديثة تقتضي ضرورة التحول من الطرق والمناهج التقليدية في تسيير شؤون مواردها البشرية إلى طرق حديثة وعقلانية تتماشى وتستجيب للتحديات والتحويلات التي تفرضها معطيات البيئة المحيطة، والتي تتركز على الأسس والقواعد التالية:

### 1.5. تفعيل أدوار وكفاءات مسيري الموارد البشرية:

من سمات المجتمعات المعاصرة التطور والتغير وهي قاعدة لا يمكن أن تترك المؤسسات العمومية دون مواكبتها، وإلا فقدت فعاليتها وتنافسيتها في تقديم أفضل الخدمات العمومية وأجودها، وبالتالي التأثير على سمعتها ومكانتها في أعين زبائنها، وهو ما تشهده مؤسسات اليوم من منافسة للحفاظ على مكانتها (بوشريية، 2020، صفحة 12)، حيث أصبح لزاما عليها البحث عن طرق تحديث وظيفة تسيير الموارد البشرية والارتقاء بها إلى مستوى الكفاءة والفعالية، بما يتيح معه تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة لهذه الموارد بما يلي احتياجاتها ويحقق أهدافها وأهداف المؤسسة، يقتضي ضرورة مراجعة إستراتيجيتها في هذا المجال، وانتهاج نمط حديث من التسيير المبني على الرشادة والعقلانية والقواعد والأسس العلمية الحديثة، حيث خلص دايف إريش في دراسته التي ركز من خلالها اهتمامه على أهم الكفاءات التي ينبغي أن يتحلى بها مسيري الموارد البشرية في المؤسسات من أجل تطويرها والمتمثلة فيما يلي: (بوجاهم و شرابي، 2020، صفحة 127)

-المصدافية: وتتجلى من خلال احترام المسيرين لالتزاماتهم والتحلي بالنزاهة والسرية في العمل، اتساق ودقة القرارات المتخذة، التركيز على القضايا الرئيسية...الخ، مما يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم والإدلاء بوجهات نظرهم بنزاهة وحرية، بل وتجسيدها على أرض الواقع.

-القدرة على العمل كفاعل للتغيير: بما يسمح بتحقيق أهداف الكوادر البشرية والمنظمة على السواء، والتي تتمحور حول الإبداع، الابتكار، معالجة الاختلالات، تحقيق التغيير والارتقاء بمستوى الأداء.

-المعرفة الجيدة للمنظمة: تفتح المجال أمام ممتني وظيفة تسيير الموارد البشرية للانضمام إلى فريق إدارة المنظمة ودعم وتعزيز قدرتها المالية والإستراتيجية.

-الإلمام بممارسات تسيير الموارد البشرية: ينبغي على القائمين على إدارة تسيير الموارد البشرية أن يكونوا متخصصين وعلى دراية تامة بما تقتضيه هذه الوظيفة حتى يتمكنوا من مختلف العمليات الموكلة غلبهم، والذي يتيح المساهمة في الفعالية التنظيمية للمنظمة، بل وحتى الارتقاء إلى اكتساب الخبرة في هذا المجال.

### 2.5 تكريس المفاهيم الحديثة في التسيير:

تأخذ المؤسسات العمومية سياسة معقدة وغير مجدية في تسيير مختلف مواردها في كثير من الحالات وخصوصا تلك المتعلقة بالموارد البشري، سياسة قائمة على منهج التسيير بالوسائل بدلا من التسيير بالنتائج، التدبير بما هو متاح من موارد والحرص على كيفية تخصيصها واستنفاذها عوضا عن تحديد نتائج متوقعة تتسم بالواقعية والعقلانية ورصد مدى التقدم نحو تحقيقها، فالتسيير الفعلي للكوادر والإطارات هو التسيير القائم على مفهوم الأداء الذي يمثل محور الإصلاحات الإدارية، وكيفية تحسينه وتفعيله والارتقاء به إلى مستوى الكفاءة والفعالية انطلاقا من الاستغلال الأمثل لعناصره ومكوناته (بوجاهم و شرابي، 2020، صفحة 129)، ولا يمكن تحقيق ذلك "إلا من خلال التخفيف من ثقل الإجراءات القانونية والقواعد التطبيقية لها لتحقيق هدفين أساسيين هما: المرودية ورضا الموظفين، بالارتكاز على خمس مبادئ أساسية ومن بينها تطبيق مبدأ الإدارة بالنتائج و تحديد الأهداف الإستراتيجية وغيرها (بوشريية، 2020، صفحة 13)

### 3.5 الاحترافية والمهنية في تسيير الموارد البشرية:

إن تفعيل أداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية مرهون بضرورة الانتقال من التسيير التقليدي القائم على الروتين إلى تسيير احترافي عملي للكفاءات، قائم على التمكين الوظيفي، فإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية لا تتعدى كونها مجرد إدارة للمستخدمين تعنى بتسيير الرواتب، المعاشات، العطل، الغيابات...الخ، في ظل ما تنص عليه الأنظمة الأساسية وذلك ما يجعلها تتعد عن دورها الذي يستهدف تفعيل الأداء والارتقاء به إلى مستوى الكفاءة والفعالية، كما أن تحديث الموارد البشرية لا تتوقف على مجرد

تغيير التسمية من إدارة المستخدمين إلى إدارة تسيير الموارد البشرية أو تسيير الكفاءات وإنما تتعدى ذلك، فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك والمهارات والمعارف، والأساليب المستخدمة وضرورة تمتع الأفراد بالمهارات المتخصصة في هذا المجال والارتكاز على المحاور التالية في التسيير: (بوجاهم و شرابي، 2020، صفحة 128)

- تقييم فعلي للموارد البشرية قائم على الكفاءات والدوافع.
- تحديد الاحتياجات من خلال توصيف وتحليل الوظائف.
- اختيار الوظيفة الأنسب من بين الوظائف (التكوين، التوظيف، التقييم... إلخ) لمعالجة الاختلالات.
- قياس الفوارق والفجوات بين ما تمتلكه المنظمة من كوادرات وما هي بحاجة إليه مستقبلا.

#### 4.5 إعداد مرجعية للوظائف والكفاءات:

تعتبر من الآليات الحديثة التي تحرص مختلف المؤسسات العمومية على اعتمادها في تدبير شؤون مواردها البشرية، فهي تساهم بشكل فعال في تطوير هذه الوظيفة والرفي بمستوى أدائها، انطلاقا من " دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على متطلباتها وخصائصها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر" (عقون، 2007، صفحة 29)، وهو ما يتطابق مع ما تراه كارلن التي تعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية تتضمن شقين، أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فهو يعني حسبها مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة، وعموما يتم إعداد مرجعية للوظائف والكفاءات وفق الخطوات والمراحل التالية (بوجاهم و شرابي، 2020، صفحة 129):

- جعل الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة تترجم إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية.
- تقدير وضع الموارد البشرية الحالية من الناحية الكمية والنوعية خلال الفترة المخصصة للتقدير، وهذا في ظل التطور الديموغرافي والبرامج التأهيلية المعدة مسبقا.
- إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بالشكل المطلوب تحقيقا لإستراتيجية المؤسسة، وتسليط الضوء على الفارق مع دراسة وتحليل هذا الفارق واقتراح التعديلات المناسبة.
- وعموما يمكن القول أن هذه بعض الآليات وغيرها التي يمكن بواسطتها عقلنة وتحديث مختلف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كما أنه يجب على القائمين على مختلف المؤسسات العمومية التخلص من



تلك القيود المتحكمة في تسيير مختلف إداراتها وأقسامها من إجراءات تنظيمية ونصوص قانونية تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تأخير وتعقيد مختلف العمليات التي تنعكس سلبا على أداء مختلف الأفراد بها وأدائها بشكل عام، ويتنافى مع ما تهدف إليه من تحقيق التنمية والتقدم.

## 6. خاتمة:

لقد أصبحت عملية تسيير الموارد البشرية من بين أهم العمليات التي تشغل المؤسسات الحديثة عموما والعمومية منها على وجه الخصوص، والتي أصبح الاهتمام بكيفية تنمية مهارات أفرادها يشغل بال المسؤولين، إدراكا منهم بقيمة العوائد الناتجة عن الاستثمار في هذه الموارد، وحجم التحديات التي قد تواجهها بشكل أو بآخر في نوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه للسوق، ومن خلال تناولنا في هذه الورقة البحثية لموضوع التسيير العقلاني للمورد البشري وآفاق تطويره في المؤسسة العمومية من منظور سوسيوولوجي، واستعراض التراث النظري حول الموضوع، وكذا أهم الاتجاهات النظرية السوسيوولوجية التي ركزت اهتمامها في البحث عن طرق علاج وحلول لمختلف المشاكل التي عانت منها المؤسسات، والتي انعكست نتائجهما على أداء العاملين، بالإضافة إلى بعض الآليات الحديثة التي اعتمدت عليها معظم المؤسسات في الدول المتقدمة بهدف الوصول إلى تسيير وترقية مواردها البشرية والتي يمكن بواسطتها الرقي بمستوى الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة العمومية.

وعليه يمكن الإشارة إلى أن وجود هذه العناصر مجتمعة تشكل فيما بينها ما يعرف برأس المال البشري، الذي يعتبر أهم موجودات المؤسسة، وأن المورد البشري هو مصدر نجاح وقوة أي مؤسسة، شريطة تسييره بطريقة علمية وعقلانية تمنح فيها الأولوية والأفضلية إلى توظيف واختيار أفضل الموارد، وتوفير الظروف الملائمة للاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وتطبيق الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية في مختلف الأقسام وحيثما كان موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك بالعمل على تحيين اللوائح والتشريعات والأنظمة القديمة التي تسيير بها وتكييفها مع المتغيرات المعاصرة، وفق التطورات الحاصلة في مفاهيم الموارد البشرية والابتكارات التكنولوجية الحديثة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التركيز على الكفاءة والفعالية في الأداء، بالإضافة إلى الإبداع في العمل والارتقاء بأداء الأفراد وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتنفيذ الأنشطة، والذي ينمي بدوره ولاء العاملين ويعزز انتمائهم للمؤسسة، مع الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التسيير، التي أثبتت أغلب الدراسات الحديثة في هذا المجال محدوديته من جهة، ومساهمتها بشكل سلبي في غرس ثقافة الروتين والملل في أوساط العاملين، بالإضافة إلى قتل روح المبادرة والمشاركة في العمل الجماعي عندهم، وعدم الرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

## 7. قائمة المراجع:

- أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.
- الوردي شقرون، و نسيمه غلاي. (2021). أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات- دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة1، الجزائر ، 2.
- إيمان بوجاهم، و عبد العزيز شرابي. (ديسمبر، 2020). فرص ترقية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، ، 2، صفحة 124.
- تأثير نقانة المعلومات 2016 مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
- رابح كعباش. (2006). علم اجتماع التنظيم. مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- رابح مراد يزة. (2018). تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية- ولاية باتنة امودجا، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ، 26.
- راضية لعج، و صورية ديب. (2020). دور المورد البشري في تفعيل التسويق الفندقي - فندق صبري بولاية عنابة كنموذج. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 2، صفحة 5.
- سعيد زيوش. (جانفي، 2022). نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هربرت سيمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية- دراسة سوسولوجية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي بريكمة، الجزائر ، 5 (1)، صفحة 504.
- سعيدة صفاصن. (2001). أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر، الجزائر ، 13.
- شرف عقون. (2007). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 33.
- صيرينة مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 14.
- عبد الباسط عبد المعطي. (1998). اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. الكويت، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- عبد الرحمان بوقفة. (2016). تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة باتنة، الجزائر ، 122.
- عبد النور دحاك. (2017). محاولة تحديد العقلانية في حقل الادارة. مجلة الحوار المتوسطي، جامعة تيزي وزو، الجزائر ، 13، صفحة 4.
- عقيلي عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. 01 . دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- فضيل رتيمي، و أسماء رتيمي. (جوان، 2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. الأكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، صفحة 13.
- لحبيب معمري. (2009). التنظيم في النظرية السوسولوجية (المجلد 1). دار ما بعد الحداثة، فاس، المغرب.
- محمد بوشريية. (جوان، 2020). مدخل مقترح لتحديث تسيير الموارد البشرية من منظور الكفاءة الوظيفية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 1، صفحة 12.
- محمد رفيق الطيب. (2011). مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، (المجلد 3). ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- مصطفى بن الطيب وآخرون. (2020). آليات تسيير الموارد البشرية في الهيآت والمؤسسات العمومية في ظل ترشيد النفقات العامة في الجزائر. مجلة الحوار الفكري، مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، 1، صفحة 4.
- هشام بوكفوس. (2007). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 46،
- وهيبة عيشاوي، و هجيرة عيشاوي. (2015). واقع التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية. المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية (صفحة 79). جامعة البليدة، الجزائر.
- يسمينة بعودي. (2016). دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة باتنة، الجزائر، 287.