

مقاربة تسيير الموارد البشرية:

تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة^أ. فيرى جون ماري بيرتي Peretti أن مسمى تسيير الموارد البشرية يحمل اليوم في المؤسسات تسميات متباينة لعل أكثرها تداولاً: "إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد و العلاقات الإجتماعية، إدارة الأفراد و الشؤون الإجتماعية، إدارة الموارد البشرية و الإتصال، إدارة التنمية البشرية والإجتماعية. ويعرف جاري ديسلر تسيير الموارد البشرية بقوله بأنه " يشير إلى مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"^ب. بمعنى أنها مجموعة من الممارسات الميدانية، و السياسات التوجيهية الهادفة للأخذ بيد العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

تعريف الموارد البشرية

وعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية بقوله بأنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"^ج. و بهذا التعريف يكون حسن إبراهيم بلوط قد صبغ كل العاملين في المؤسسة مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها بصبغة المورد البشري.

ويعرف معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين الموارد البشرية Human Resources بأنها" مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال، و التكنولوجيا، و التسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، و تعتبر أكثر فعالية و تأثيراً على تحقيق أهداف العمل"^د.

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، لقد بدأ إستعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على إعتبار الأفراد كمورد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم، ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المنظمة والفرد على حد سواء.^{هـ}

وليس غريباً في ظل هذا التوجه أن تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1990 بتغيير مسماها لتصبح الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية. و أن تصدر أغلب الكتب المعنية بهذا الحقل خلال عقد التسعينيات وخلال السنوات الأولى من العقد الواحد والعشرين بمسمى إدارة الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية.^{vii} وفرق بوفلجة غياث بين تسمية إدارة الموارد البشرية و تسيير الموارد البشرية إذ يرى أن التسمية الأولى، أي إدارة الموارد البشرية، شائعة بالنسبة لغالبية الدول العربية، بينما يطغى استعمال التسمية الثانية في الجزائر كترجمة للمصطلح الإنجليزي Management^{viii}.

2/ تعريف المورد:

بينت العديد من الأدبيات المتخصصة في الإدارة أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأفراد من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ولقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد موارد من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة مورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية وقد تم التركيز على نظرية الموارد^(ix) Resource Based view باعتبارها تفترض أن العنصر البشري أصل هام من أصول المنظمة يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة إذا ما تم إدارته الإدارة الفعالة أكثر من غيره من موارد المنظمة، حيث أنه من الصعب تقليد العنصر البشري من قبل المنافسين، وبهذا يعتبر المورد البشري مورداً إستراتيجياً^(x).

ويعرف B.Wernerfelt الموارد Ressources بأنها " كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة او ضعف لمؤسسة ما، ... وهي مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة^{xi}

يعرف ماكس سبورن maxsporn المورد بأنه " أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً. ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة^{xii}

ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل إمتيازاً تنافسياً حسب هذه النظرة، نجد الموارد المعنوية (Ressources immatérielles) التي إكتسبت أهمية كبيرة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجياً عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات أعمدت سابقا. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على إمتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد

على المدى القريب من قبل المنافسين^{xiii}. لذلك لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة^{xiv}. فال مورد بشري مزيج من المعارف، المهارات، الاتجاهات، والكفاءات.

و يمكن توضيح مفهوم المورد البشري كمزيج من المهارات و المعارف و الاتجاهات في الشكل رقم

(04) الآتي:

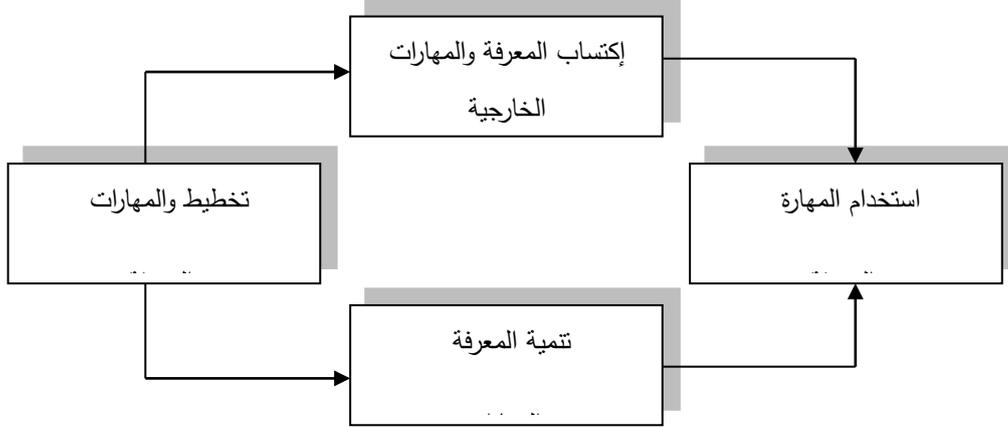
الشكل رقم (4) : يمثل المورد البشري



المصدر: راوية حسن، 2002 ، مرجع سابق، ص31

ونتيجة لأهمية القدرات الفردية (المهارات والمعرفة) فلا بد إلى جانب تنميتها، الاهتمام أيضاً بتخطيطها واكتسابها واستخدامها وهذه المراحل تُكون معاً ما يسمى بسلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسات ويوضح الشكل رقم (3) هذه السلسلة.

الشكل رقم (3): سلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسات



المصدر: راوية حسن (2003): مرجع سبق ذكره، ص 243

ويمكن النظر إلى العناصر الفردية في النموذج السابق على أنها مراحل لعملية إكتساب المهارات والمعرفة والإستعدادات، وهذه المراحل هي مراحل متتابعة، يتم تقييمها بعد إنتهاء كل مرحلة منها، حيث تعتمد المرحلة التي تليها على النواتج التي تم تحقيقها في المرحلة السابقة لها.

1- المعارف: هي المعلومات المثبتة والمقبولة، التي تجمع في آن واحد المعطيات والأحداث والمعلومات وأحياناً الفرضيات حيث تتطلب المعارف أن يختار الفرد وينسق ويفسر المعلومات.^{xv}، وللمعارف أصلان الأول إدراكي: يضم كل المعارف التي يتم تحصيلها عن الطريق العرض والقراءة والصور، أي المعرفة المبنية على أساس المعلومات والمعطيات أما الأصل الثاني فهو تجريب وتكون فيه المعرفة ناتجة عن التجارب والأحداث وهناك نوعان من المعارف، المعرفة النظرية، والمعرفة التطبيقية، وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من إعتماها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص.^{xvi}

وتتنوع المعرفة، سواء من حيث شكلها أو صفتها، أو بالنسبة للفرد أو المؤسسة كما يلي:

1- المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة (*le savoir d'entreprise*)، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية (*les moyens tangibles*) مثل الأرشيف، والمعطيات، والإجراءات، والمخططات،

والنماذج، والمستندات ..الخ). كما تعرف بالمعرفة المعلنة (*explicite*) لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "نونাকা" (*I. Nonaka*) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كمياً، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الإتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والإستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة (*le savoir faire*) أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات (*les compétences*) ، وتعرف أيضاً بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى تنتهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها. وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى تنتهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم لتصريح بها وإظهارها.

2- المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و هي " المهارة في الإنجاز المادي أو الغير المادي التي تكون غالباً ضمنية"^{xviii}، و تحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، و من أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، و التفكير و التكيف، و الإبتكار، و القدرة على التدريب.....إلخ. وتعرف المهارات بأنها سلوكيات تتطلب درجة ما من السهولة في أداء معقد أو جزء منه، أي القدرة على التصرف بالطرق التي تحقق النجاح في أداء الوظيفة أو العمل، وهناك العديد من التقسيمات لهذه المهارات فهناك من يقسمها إلى:

المهارات العقلية: وتتضمن قيام المتدربين بتحديد أو تبويب أو حل مشكلات تشمل عمليات عقلية، وهي تضم تحديد الرموز، تبويب الأشياء والمفاهيم أو استخدام المبادئ والقواعد أو التمييز أو إستخلاص الفروق أو إستخدام المعلومات اللغوية أو صنع القرارات وحل المشاكل.

المهارات الحركية: وتعني قيام المتدرب بأداء أنشطة جسمية أو يدوية وهي تتضمن المهارات الحركية العامة والحركات الخاصة بالتوجيه والإرشاد وترتيب الأشياء وتوصيل الأصوات.^{xviii}

ويذهب آخرون إلى تقسيمها إلى تخصصات أكثر تشعباً، فنجد المهارات الإدارية السلوكية، التسويقية، المعلوماتية، الفنية والهندسية، المالية والمحاسبة، الإستشارية، التكنولوجية، وغيرها من المهارات المتعددة.^{xix}

و يمكن قياس مهارات الفرد و قدراته قبل توظيفه، و ذلك لمعرفة مدى التوافق بين المهارات الفردية و المهارات المطلوبة للوظيفة التي تستعمل في العمل كعناصر لتقييم العامل و لتصميم نظام الأجور و أهمية الوظيفة.

3- الكفاءات: يمكن تعريفها على أنها " الرشد في إستخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و إندفاعهم للعمل "^{xx}.

و تنظر المقاربة التسييرية " l'approche gestionnaire " على أنها مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكبة عبر الزمن و على قدرة إستغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة " le savoir " و من المهارات " le savoir faire " و حسن التصرف " le savoir être "، في حين ترى المقاربة الإستراتيجية " l'approche stratégique " بأن الكفاءات تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، و التنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة^{xxi}.

وقد قامت المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي بتقديم تعريف واسع للكفاءة، حينما عرفت الإطار الجديد لإعداد البرامج لصالح المقاربة بالكفاءات عام 1990 ويتعلق الأمر ببرامج القطاع المهني الذي أجريت فيه التجارب الأولى، ولم تعلن المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي عن نية تطبيقها لهذه المقاربة في ميادين التكوين العام والتكوين ما قبل الجامعي (الثانوي) إلا مؤخراً سنة 1993 . ويتمثل مفهوم التعريف في أن : الكفاءة هي القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة عمل، وبالمعنى الضيق في مجال إعداد البرنامج تشتمل كفاءة ما على مجموعة من التصرفات الإجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات النفسية، والحسية الحركية التي تُمكن من ممارسة وظيفة، نشاط، أو مهمة بدرجة من الإتقان تناسب أدنى متطلبات سوق العمل .

فالكفاءة" هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل"^{xxii}، فهي تجمع بين المعارف و المهارات، أي أن الكفاءة " هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى"^{xxiii}.

تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية إلى دمج مفاهيم الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من إمتلاك وإستدامة الميزة التنافسية، كما أن العديد من المقاربات تختلف بحسب المكانة التي تحتلها المعرفة كمورد من الموارد، أو كعنصر للكفاءة المحورية، بسبب صعوبة التباين ما بين الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن حقل التسيير الإستراتيجي. وبالرغم من أن مقاربة تسيير المعرفة تعد إمتداداً لمقاربة تسيير الكفاءات فإن مساهمات بعض الباحثين^{xxiv} ضمن مقاربة الموارد الداخلية تعتبر المعرفة من الموارد الداخلية.

4- المواقف، التصرفات، القيم: المواقف هي مجموعة من الإعتقادات المختلفة، الأحاسيس و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، و توجه تصرف الفرد أو المجموعة إتجاه شيء ما، أما التصرفات " فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد و تؤثر مباشرة على سلوكه في المؤسسة"^{xxv}، أما القيم يعرفها **حامد زهران** بأنها: ((تنظيمات لأحكام عقلية إنفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني التي توجه رغباتنا وإتجاهاتنا نحوها وهو مفهوم ضمني غالباً ما يعبر عن الأفضل والإمتياز ودرجة التفضيل التي ترتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني"^{xxvi}.

فهي المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات أو تصرفات الفرد أو الجماعة، " ونظام القيم لكل فرد هو فريد، إنه الترتيب الهرمي لمجموع القيم حسب أهميتها لدى الأفراد أو الجماعات التي على أساسها

يتحدد السلوك قولاً أو فعلاً ظاهراً أو باطناً شعورياً أو لا شعورياً^{xxvii}. إذن هي تتميز بالذاتية و اللاموضوعية و هي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف، و لدينا خمس ميادين للقيم التي تخص المؤسسة و تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية و هي " القيم المشتركة، القيم الإلزامية، القيم المهنية، القيم الفردية، القيم المؤسساتية"^{xxviii}.

ومن وجهة نظر^{xxix} (Hofstede et al., 1990) تمثل الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا، والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

القيم Values	المبادئ والأفكار التي يعتنقها الأفراد ويؤمنون بها وتهتم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو الموضوعات أو الأشخاص.
المعتقدات Believes	المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر والموضوعات والأشخاص من حيث حقيقتها أو زيفها.
الرموز Symboles	المدلولات التي تمثل أشياء أخرى تحل محلها وتدل عليها وتستدعيها ومن أمثلتها الكلمات والأشكال والصور والأرقام.
المثل العليا (الأبطال) Heroes Champions	الشخص أو الأشخاص الذين يمتلكون خصائص وسمات معينة تجعل الآخرين يأخذونهم قدوة ويفتخرون بهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم.
الطقوس (الشعائر) Ceremonies	الأنشطة الجماعية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بصفتهم الاجتماعية في مكان ما يمارسونها في مناسباتهم الخاصة بطبيعة حياتهم الاجتماعية أو التنظيمية.

و إن إعتبار العنصر البشري مورداً لا يعني أن الفرد يستخدم كل طاقته العقلية و الفكرية، لأن المورد هو وسيلة لإشباع حاجة أو نقص معين، و يمكن أن تأخذ منه عند الضرورة و بذلك فإن المورد

شيء يمكن تطويعه و التحكم فيه، و في الواقع، هذا يقلل من شأن المورد البشري، لأن له نمو فكري و عقلي متميز .

و يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية" هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكياتهم، إتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"^{xxx}، و تستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، و تصميم و تنفيذ إستراتيجياتها و تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب مستوى تطور معارفهم و كفاءاتهم و قدراتهم، و مقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين.

