

أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية

رجاء ابراهيم جواد

المقدمة :

لقد أدى التحول من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر إلى ظهور تحديات ورهانات كثيرة أمام المؤسسة الجزائرية بالإضافة إلى تحديات أخرى فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي السريع، وأمام هذه التحديات وجدت المؤسسات نفسها بين خيارين هما التأقلم مع المعطيات الجديدة أو الانسحاب من الساحة، ولقد كان للخيار الثاني الأثر الكبير اقتصاديا واجتماعيا وحتى سياسيا، حيث أدى انسحاب الكثير من المؤسسات وتوقفها عن النشاط بسبب عدم قدرتها على التأقلم إلى تسريح الآلاف من العمال إضافة إلى ما ترتب عن ذلك من آثار اقتصادية واجتماعية وغيرها. أما المؤسسات التي استطاعت التأقلم، فبالرغم من أنها استطاعت أن تحتفظ بموقع لها في السوق إلا أنها ما زالت مجبرة على اليقظة ومسايرة التطورات التي يخضع لها الاقتصاد بشكل عام.

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسات والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعام الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي تم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات. ولأن أي تعريف للإدارة يجب أن يتضمن عاملين أساسيين هما الأهداف والموارد المحدودة، وبإسقاط هذه العوامل على إدارة الموارد البشرية نجد أن الأهداف هي مختلف الأنشطة التي ينفذها الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة أما الموارد المحدودة فهي منتظمة في كلمة "كفاءة"، وتتضمن عملية إدارة الموارد البشرية على أربعة عناصر رئيسية هي الحصول على الأفراد، تكوينهم وتنميتهم، تحفيزهم ثم صيانتهم والمحافظة عليهم. وتتوقف فعالية إدارة الموارد البشرية على فعالية كل عنصر من هذه العناصر، وذلك باعتماد مختلف السياسات التي من شأنها أن تحقق الأداء المطلوب والفعالية اللازمة لهذه الوظيفة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي تجسيد استراتيجياتها، ولقد تنامي هذا الدور تدريجيا مع تنامي وتطور أنشطة المؤسسات وكبر حجمها، وكذلك نتيجة لزيادة القناعة بأهمية العنصر البشري في المؤسسة. ولقد صاحب هذا التطور في أهمية وظيفة الموارد البشرية تغير في تسمياتها حيث حملت عدت تسميات كإدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين والإدارة الصناعية وغيرها من التسميات، وهذا راجع إلى التغير في مضمون هذه الوظيفة وفي أنشطتها والأهداف التي تصبوا إليها. فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها المؤسسات، ثم نحاول أن نلقي الضوء على عوامل تطورها حتى الوقت الحالي، وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسنتناول فيه المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

واحدة من أهم السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية، والتي يرتبط ظهورها إلى حد ما بظهور مفهوم الكفاءة وتبني العمل الإستراتيجي هي سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وتسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه السياسة إلى معرفة والتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد في المؤسسة من جهة، وعلى مستوى الوظائف من جهة أخرى، وذلك من خلال مختلف التدابير والإجراءات التي يتطلبها التحكم في هذه التطورات.

الاطار المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث :

في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري وظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، نحاول من خلال هذا البحث التعرف على المكانة التي أضحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعاليتها.

2. تساؤلات البحث :

تدفع بنا الإشكالية الرئيسية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف ولماذا تغيرت النظرة نحو المورد البشري وأين تظهر فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- 2- ما هي الآليات المختلفة التي تطبقها إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ؟
- 3- ما مدى قدرة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على التحكم في التطورات التي تحدث على الأفراد والوظائف في المؤسسة، وما هي مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة؟

3. فرضيات البحث

انطلاقاً من إشكالية البحث نفترض الآتي:

- 1- إن التطور الذي شهدته وظيفة الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة للتطورات والتحولات التي يشهدها محيط المؤسسة من جهة، ولزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري في المؤسسة ودوره في خلق القيمة من جهة أخرى. إن فعالية إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في قدرتها على توفير العمالة التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب.
- 2- يتوقف دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية وظيفة الموارد البشرية على قدرته على التحكم بصفة مستمرة في التطورات التي تطرأ على الأفراد والوظائف في المؤسسة، وذلك عن طريق إزالة أو تقليص الفجوة بين ما هو متوفر لدى المؤسسة من عاملين وما هو متوقع منها.
- 3- يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة لتنفيذ إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المؤسسة، ويتوقف نجاحه في ذلك على وعي مديري الموارد البشرية بأهمية النظر إلى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية.

4. أهمية البحث

يكتسب بحثنا هذا أهمية بالغة كونه يعالج إحدى السياسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وهي سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- تسليط الضوء على التطورات التي شهدتها وظيفة الموارد البشرية منذ بداية ظهور المنظمات إلى يومنا هذا وذلك باستعراض تداعيات وأسباب هذه التطورات.
- 2- محاولة التعرف على سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من حيث طبيعته وأهميته بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية وللمؤسسة بصفة عامة.

5. أهداف البحث

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إبراز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، واستعراض مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها هذه الوظيفة.
- 2- محاولة التعرف على الطرق المثلى التي بواسطتها تحقق وظيفة الموارد البشرية أهدافها ومن ثم إثبات فعاليتها في المؤسسة .
- 3- تسليط الضوء على واقع التسيير التقديري للوظائف .

6. منهج البحث

للإجابة على إشكالية البحث والتحقيق من فرضياته، سنتبع منهاجاً وصفيًا تحليليًا معتمدين في ذلك على بعض المراجع باللغة العربية .

قسمنا البحث إلى مبحثين رئيسيين نتناول في المبحث الأول فعالية وظيفة الموارد البشرية بالتعرض لمفهومها وأهدافها ووظائفها، أما في المبحث الثاني سنتعرض إلى سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

المبحث الأول

ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

إن الإدارة بصفة عامة هي عملية تعبئة وتوجيه موارد المؤسسة المادية منها والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يعني أن الإدارة كنشاط تتضمن شقين متكاملين، أحدهما يخص الموارد البشرية للمؤسسة في حين يتعلق الشق الثاني بباقي مواردها الأخرى. ونود من خلال هذا التقديم أن نشير إلى أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يختص بجانب الأفراد في المؤسسة.

أولاً : ماهية وظيفة الموارد البشرية

يعرف بيريتي (1) إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل.

وينظر سيتو (2) إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسئوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف، ويضيف سيتو توافقاً آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة، ويتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.

يتضح من التعريفين السابقين أن وظيفة الموارد البشرية تلعب دور المورد بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب، مما يؤدي بنا إلى القول بأن أقسام المؤسسة وورشاتها تعتبر بمثابة الزبون

بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية. كما نلاحظ من التعريفين السابقين تركيزهما على الغاية التي تصبو وظيفة الموارد البشرية لتحقيقها دون الإشارة إلى المهام والأنشطة التي من خلالها تمارس

هذه الوظيفة دورها، وهذا ما يدفعنا إلى إدراج تعاريف أخرى تستعرض هذه المهام.

فيعرف كل من أمري و قونين (3) وظيفة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام حسب (امري وقونين إلى مهام إدارية وهي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية.

أما وصفي عقيلي (4) فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم إستراتيجية المؤسسة، وتشتمل هذه الأنشطة على:

-تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب.

-تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوفير شروط توظيف عادلة ومناخ تنظيمي مناسب مادياً واجتماعياً.

-تحفيز الموارد البشرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

-زرع حب العمل والولاء التنظيمي وتوفير السلامة المهنية للعاملين.

وبنوع من الاختصار والتوضيح في نفس الوقت يجمع سعيد سلطان(5) مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في أربعة مهام رئيسية هي:

-الحصول على الأفراد.

-التدريب والتنمية.

-التحفيز.

-الصيانة أو المحافظة على الموارد البشرية.

¹ Jean Marie Peritti, "Gestion du ressources humaines", Vuibert, 2 eme édition, Paris, 1998, p. 32.

² Jean Pierre Citeau, "Gestion des ressources humaines", 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, 2000, p16.

³ François Gonin - Yves Emery, "Dynamiser les ressources humaines", Presse poly technique et . universitaires, 1ere edition, Lausanne, 1999, p. 16.

⁴ عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، ط 01 ، عمان، 2005 ، ص 13 .

⁵ محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993 ، ص 121 .

مما سبق نخلص إلى القول بأن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تختص بجانب العنصر البشري في المؤسسة منذ ساعة البحث عنه إلى غاية إنهائه للعمل في المؤسسة والاستغناء عن خدماته، وتقوم هذه الوظيفة بتعبئة الموارد البشرية بالطريقة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتتحدد الطريقة المثلى لتعبئة الموارد البشرية في الوصول إلى أحسن توافق بين وظائف المؤسسة ومؤهلات الأفراد من جهة، وبين البعدين الاقتصادي والإنساني للمؤسسة من جهة أخرى.

ويتجسد البعد الاقتصادي للمؤسسة من خلال وظيفة الموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعامل، أما البعد الإنساني فيعني مراعاة المؤسسة لحاجات الأفراد وتطلعاتهم المهنية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين وظيفة الموارد البشرية ومصلحة الموارد البشرية، حيث يرى كل من أمري و قونين (6) أن الأولى عبارة عن وحدة تنظيمية تعمل على تقديم الإرشادات والتوجيهات وكذا المساعدة التقنية والإدارية للمديرين التنفيذيين من أجل ممارسة مهامهم فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، أما الثانية فيقصد بها مجموع الأفراد الذين تسند إليهم مهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تشمل مصلحة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، إذ أن كل مدير في المؤسسة هو مدير للموارد البشرية، ومن ثم يمكن القول أن وظيفة الموارد البشرية قد ظهرت بظهور المؤسسات، أما بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية فقد تم استحداثها لدواعي تنظيمية فرضها اتساع حجم المؤسسات وتزايد أنشطتها.

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الفعالية بصفة عامة تشير إلى مدى تحقق الأهداف المنتظرة من وراء عمل أو نشاط ما، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن فعالية وظيفة الموارد البشرية تكمن في قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها. وحيث أن أهداف المؤسسة كنظام كلي حسب ماريون (7) .

تتمثل في تحقيق أداء مقبول تترجمه الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية، وبالتالي فإن فعالية وظيفة الموارد البشرية تكمن في مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:-

1- الكفاءة الإنتاجية :

- مفهوم الكفاءة الإنتاجية

تعرف إنتاجية المؤسسة بأنها نسبة مخرجات العملية الإنتاجية إلى مدخلاتها، وتتمثل مخرجات العملية الإنتاجية في مجموع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما مدخلاتها فتشمل مختلف عوامل الإنتاج من معدات ورؤوس أموال وموارد بشرية وغيرها (8).

يعتبر العمل عنصراً من عناصر مدخلات العملية الإنتاجية ويعالج محاسيبا كباقي عناصر تكلفة الإنتاج، ويعتبر قياس تكلفة الموارد البشرية أسهل بكثير من قياس العائد منها، ذلك لأن بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح في شكل أجور وخدمات اجتماعية ومصاريف التدريب وغيرها، أما العائد فهو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمؤسسة ويظهر بشكل معنوي في حسن أداء مهام وظيفة الموارد البشرية.

من أكثر أنواع الإنتاجية شيوعاً واستخداماً إنتاجية العمل، لدرجة أن الكثير من الباحثين والمسيرين يرون أن الإنتاجية هي إنتاجية العمل وحده، ويبررون موقفهم هذا بالدور الرئيسي للعامل البشري في العملية الإنتاجية. لكن في واقع الأمر أن الإنتاجية هي إنتاجية جميع عوامل الإنتاج ولا يمكن حصرها فقط في عنصر العمل، وإنما ينبغي الإشارة إلى نسبيتها الناجمة عن استحالة قياس تأثير المدخلات على المخرجات بصورة دقيقة، فمثلاً عندما نحسب إنتاجية العمل بقسمة عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات العمل نكون قد أهملنا تأثير باقي العوامل.

- العوامل المؤثرة على الإنتاجية

إن المعرفة المسبقة بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية بصفة عامة وإنتاجية العمل على وجه الخصوص يعد شرطاً لا غنى عنه من أجل تحقيق أي زيادة أو تحسين في الإنتاجية. وتعتبر العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل كثيرة ومتشعبة إلى الحد الذي دفع بالاقتصادي بايت (9) إلى

⁶ François Gonin - Yves Emery, "Dynamiser les ressources humaines", op, cit, p. 13.

⁷ Alain Marion, "le diagnostic d'entreprise", ed Economica, Paris, 1999, p. 171.

⁸ علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، ط 3، القاهرة، 1985، ص 22.

⁹ وجيه عبد الرسول العلي، "الإنتاجية"، دار الطليعة، ط 1، بيروت، 1983، ص 103.

القول بأنه تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على إنتاجية العمل، ولأن الأمر كذلك فقد اختلف الاقتصاديون في تصنيف هذه العوامل كل حسب اتجاهه وحسب أهدافه وهي:-

أ - العوامل الإنسانية : قسمها مايستر⁽¹⁰⁾ إلى عنصرين متكاملين هما القدرة على العمل والرغبة في ذلك، ففي حين يتوقف العنصر الأول على أمور عديدة كالتعليم والتدريب والاستعداد النفسي والبدني، يتحدد العنصر الثاني بظروف العمل المادية والاجتماعية وباحتياجات الفرد المختلفة.

ب -العوامل الفنية : أدرج مايستر تحت هذه المجموعة عدداً من العوامل الفرعية مثل نوعية المعدات والآلات المستخدمة، تصميم العمليات الإنتاجية، جودة المواد الأولية، وغيرها من العوامل التي تقع في مجملها تحت مسؤولية واهتمامات وظيفة إدارة الإنتاج، وبالتالي فإنها تخرج عن مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

2- الفعالية التنظيمية:

- مفهوم الفعالية التنظيمية.

وهي الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح، وهي بذلك تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار عن طريق تحقيقها للأهداف التي تراها ضرورية لذلك.

وعلى الرغم من إمكانية التعبير عنها كمياً إلا أنها تخضع للأحكام الفردية، ويصعب الاتفاق على حكم واحد، وذلك يعود إلى تعدد معاييرها لدرجة التناقض فيما بينها، وكمثال على ذلك تقديم السلعة بجودة عالية وبتكلفة منخفضة⁽¹¹⁾.

- معايير الفعالية التنظيمية.

إن المنظمات الاقتصادية هي تعبير عن الإنتاج والإنتاجية، ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية إلى وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية، أما في الوقت الحالي، وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية وتطور البعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسات، فقد ظهرت معايير كثيرة للفعالية التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحسب حجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها ، وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير، إلا أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل إن تحقيقها يعد ضرورياً لتحقيق المعايير السابقة، وعلى سبيل المثال يعد الاهتمام بالبيئة هدفاً ثانوياً أو ليس هدفاً على الإطلاق، لكن مجرد علم المستهلك بالضرر الذي تلحقه المؤسسة بالبيئة قد يؤدي ذلك إلى تشويه سمعتها مما ينعكس سلباً على مبيعاتها وبالتالي على ربحيتها، وقد يؤدي الأمر إلى زوالها نهائياً⁽¹²⁾.

أن هناك ارتباطاً وتداخلاً بين بعض معايير الفاعلية التنظيمية، وفي نفس الوقت يوجد تناقض ومفارقات بين بعض المعايير، فنجد التداخل مثلاً بين الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين وكذلك بين الكفاءة ومعدل الربح، أما التناقض فنلاحظه على سبيل المثال بين الكفاءة والجودة. أن هناك من المعايير ما يمكن التعبير عنه كمياً مثل معدل الربح ومعدل الإنتاجية، وبالمقابل هناك معايير أخرى تأخذ طابعاً سلوكياً وتخضع لردود الأفعال كما هو الحال بالنسبة للرضا الوظيفي مثلاً. وبصفة عامة نلاحظ أن مسئولية تحقيق أغلب المعايير السابقة تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية سواء بصورة مباشرة كما هو الحال بالنسبة للرضا الوظيفي والدافعية، أو بصورة غير مباشرة مثل الإنتاجية ومعدل الربح.

ثالثاً : تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

إن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لتراكم آراء وأفكار مختلف مدارس الإدارة والتنظيم . ولقد قسمت هذه المدارس حسب درجة تقارب أفكارها إلى ثلاثة مداخل رئيسية⁽¹³⁾ هي مدخل الإدارة العلمية ومدخل العقلانية الاجتماعية والمدخل الحديث ويسمى بالمدخل الاستراتيجي.

1- مدخل الإدارة العلمية.

ويضم مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

أ. مدرسة الإدارة العلمية.

¹⁰ نفس المصدر السابق ، ص112.

¹¹ كاظم نزار الركابي، " الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل، ط 01 ، عمان، 2004 ، ص320 .

¹² عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1994 ، ص34 .

¹³ صلاح الدين عبد الباقي، " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص22 .

أسسها فريد يريك تايلور⁽¹⁴⁾ في الفترة الممتدة بين (1890-1911) ومن افتراض أن العمال كسالى واعتبارهم مجرد وسيلة إنتاج توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

أ - التطوير الحقيقي في الإدارة :بمعنى استبدال الطريقة التجريبية والعشوائية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية التي تؤدي إلى الاقتصاد في الحركة والاقتصاد في الزمن.

ب -الاختيار العلمي للعاملين : وذلك بالشكل الذي يسمح بالتوافق بين متطلبات وظيفة معينة ومؤهلات الشخص المرشح لشغلها.

ج -الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين : فالعامل حسب تايلور لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد النفسي والبدني للعمل، وذلك ما يجب على الإدارة توفيره عن طريق تكوين العاملين وتحسين ظروف عملهم.

د -التعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات :إذ أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية.

ولتحسين أداء العامل وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أكد تايلور⁽¹⁵⁾ على ضرورة استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وتزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعه إلى أداء العمل، ويتمثل هذا الحافز في الزيادة في الأجر، أما دراسات الحركة والزمن فتتضمن بضرورة استبعاد وتفادي الأنشطة والحركات غير الضرورية أثناء إنجاز الأعمال.

وعلى الرغم من تأكيده على التنظيم الميكانيكي للعمل والذي كان محل انتقادات الكثيرين، إلا أن الفضل يعود إليه في إدخال بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية كتعريف المنصب ونظام الأجور وغيرها من الممارسات التي يعمل بها حتى وقتنا الحالي، ولقد شكلت أبحاثه لبنة

أساسية انطلق منها الباحثون في مجال إدارة الأفراد والمؤسسات.

ب. مدرسة العملية الإدارية

أسسها هنري فايول⁽¹⁶⁾ وكان الغرض من الأبحاث التي قام بها هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه، حيث وضع أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال وذلك بتحليلها إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، كما عالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز. ويمكن تقسيم أبحاث وملاحظات فايول إلى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة. وهي كما يلي:

-تقسيم العمل بين الأفراد العاملين : وذلك من أجل تحقيق التخصص في أداء الوظائف والتخصص في التعليم والتدريب.

-التكافؤ بين السلطة والمسؤولية : أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيرا جنبا إلى جنب لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط، والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية.

- النظام : بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط في السلوك.

- وحدة إصدار الأوامر : بمعنى أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد.

- وحدة التوجيه :بمعنى أن يكون الموجه الوحيد للعمال هو هدف المنظمة.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- العدالة في المكافأة والتعويض.

- المركزية :بمعنى تركيز السلطة في مستوى إداري عال.

- تدرج السلطة : أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرم وظيفي.

- الترتيب : والمقصود به وضع الموارد البشرية والمادية في أماكنها المناسبة لها.

-المساواة : بمعنى عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين.

-الاستقرار في العمل : بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم.

¹⁴ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص 41 .

¹⁵ المصدر السابق نفسه ، ص 44.

¹⁶ أحمد ماهر، " التنظيم -الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، دار المعرفة ، بيروت ، ط3، 1993، ص 2.

-تنمية روح المبادرة : وذلك بإفساح المجال أمام العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العمل وخدمة أهداف المؤسسة،

-تنمية روح الجماعة : إذ يجب تنمية فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق.
وبالنسبة لوظائف المؤسسة بصفة فأن جميع أوجه النشاط في المؤسسات لا تخرج عن خمسة وظائف هي :الوظيفة الإدارية والوظيفة الإنتاجية والوظيفة المالية ووظيفة الأمن والوظيفة التجارية . وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبحاث فايول إلا أنه من بين الوظائف الخمسة السابقة الذكر لا توجد وظيفة خاصة بالموارد البشرية، فقد كانت ضمن الوظيفة الإدارية تحت إسم التوظيف، كون فايول يركز على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد الاحتياجات من العاملين واختيارهم.

جـ. المدرسة البيروقراطية.

يعتبر ماكس فيبر⁽¹⁷⁾ رائد هذه المدرسة، وكان معاصرا لرواد مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية، وقد رأى أن تلك النظريات صالحة فقط بالنسبة للمشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته حول البناء الرسمي بأنها النظرية المثلى التي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية . ولقد جاءت نظريات فيبر نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث وجد أن تلك المؤسسات تنسجم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيقة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، الشيء الذي أكسبها كفاءة عالية وتنظيم محكم.

ولهذا بنيت المدرسة البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح.
- التسلسل السلمي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد ما هو مسموح به وما هو ممنوع.
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام.
- يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وأن يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين.

- الجدارة في التعليم والتدريب، والأداء هو أساس الاختيار والترقية للعاملين.
وبالرغم من تلك المزايا التي تقدمها المبادئ الستة السابقة إلا أنه يمكن القول أنها لا تصلح في وقتنا الحالي إلا في وظائف محدودة، كذلك التي تستعمل وسائل إنتاج بسيطة أو تلك التي لا يشكل فيها الإبداع والمبادرة أهمية، أما بالنسبة للمؤسسات التي تتميز بعمليات الإنتاج المعقدة فإن البناء الرسمي والعلاقات الرسمية، واحترام القواعد والإجراءات الصارمة يؤدي إلى خلق نوع من عبادة الروتين وعدم الحرية في التصرف عند ظهور المستجدات وكبت روح المبادرة والإبداع، كما أن هذا الأسلوب من الإدارة يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات ما يؤثر سلبا على أدائهم وإنتاجيتهم.

المبحث الثاني

ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

لقد أدت التغيرات المستمرة و المتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والناجمة أساسا عن التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتقادي سلبياتها . وبعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض، وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية⁽¹⁸⁾.

أولاً : مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر.

¹⁷ سعاد نائف البرنوطي، " إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد"، دار وائل، عمان، 2000 ، ص 2 .
¹⁸ نصر الدين عشوي، "تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، دراسة نظرية وتطبيقية بوحدة الإسمنت بمفتاح"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994 - 1995 ، ص - 38 .

كما يعرف بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكثيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية⁽¹⁹⁾.

وتم تعريفه أيضاً بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة. لذلك يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة. وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل المتسلسلة والمرتبطة احداها بالآخرى تتابعاً.

ولأن التخطيط يعني بالمستقبل ويهدف إلى نقل ظاهرة ما من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى في المستقبل، وبالتالي فالتقدير يشكل جزءاً هاماً وضرورياً في عملية التخطيط. وإذا كان تخطيط الموارد البشرية يتعلق بأهداف وظيفة الموارد البشرية القصيرة المدى، فإن التخطيط التقديري للموارد البشرية يخص الفارق بين ما ستتوفر عليه المؤسسة من مؤهلات وبين متطلبات وظائفها على المدى المتوسط والطويل. وبذلك يشترك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في كثير من الخصائص لدرجة أنه يصعب التمييز بينهما. فكليةما يترجم استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية ثم ينفذها، ونفس الشيء يقال بالنسبة للإطار الزمني ولخطوات كل واحد منهما. أما وجه الاختلاف الوحيد الذي يمكن ملاحظته بينهما فيتمثل في كون التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتم بطريقة رسمية وبإشراف وتوجيه من الإدارة العليا للمؤسسة، في حين نجد أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن نمط تخميني يتحلى به الرؤساء والمديرون في المؤسسة وحتى المرؤوسين، وهو بذلك لا يشترط الرسمية في إعدادة وتنفيذه بقدر ما يقتضي التشاركية وثقافة التخمين والتفكير في المستقبل.

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عملية استشرافية تسعى المؤسسة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضراً ومستقبلاً. وحيث أن الإستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل والتفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتحده من فرص وتقادي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر، وبالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية، والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل وأخذة في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية.

ثانياً : الوظائف في المؤسسة

تعد الوظائف في المؤسسة بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ذلك أن الحديث عن العاملين في المؤسسة هو حديث عن الوظائف التي يشغلونها، واختيارهم يتم بحسب توافقهم مع الوظائف التي ستسند لهم، كما أن تعليمهم وتدريبهم يتم لغرض إكسابهم المهارات والمعارف التي تسمح لهم بالاستجابة لمتطلبات وظائفهم.

أ. مفهوم الوظيفة⁽²⁰⁾

للوصول إلى المفهوم الصحيح للوظيفة من الضروري تقديم معاني بعض المصطلحات ذات الصلة بها وهي:
-النشاط : يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى. ويمكن توضيح ذلك على سبيل المثال من خلال الأنشطة التي يقوم بها مهندس معماري من معاينة لمكان إنجاز المشروع وقياس مساحته ودراسة تكلفته ثم الشروع في التصميم وأخيراً الخروج بنموذج مصغر عن المشروع، حيث نلاحظ أن أي نشاط من الأنشطة السابقة لوحده لا يحمل أي قيمة ما لم يندمج مع باقي الأنشطة الأخرى.

-المهمة : وهي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً في الأداء والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة. ونجد أن الناتج من وراء اندماج الأنشطة المختلفة للمهندس المعماري هو الخروج بتصميم نموذجي للمشروع وهي النتيجة المنتظرة من المهمة الموكلة إليه.

¹⁹ إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص52.

²⁰ نفس المصدر السابق ، ص103.

-المنصب : وهو محتوى العمل لشخص معين في مركز محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولمدة زمنية محددة . ونفهم من هذا التعريف أن المنصب هو عبارة عن مجموعة المهام في المؤسسة التي يتم تجميعها وإسنادها لشخص معين خلال مدة زمنية معينة.

إن الوظيفة بمعناها الواسع تعني عزل الدور لمجموعة من المهام . وعلى هذا الأساس اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وظيفة بالنسبة للمؤسسة واعتبرنا كذلك كل من التوظيف والتكوين والصيانة مهام بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، وذلك على الرغم من إمكانية اعتبارها وظائف قائمة بذاتها عند عزل أدوارها كل واحدة لوحدها⁽²¹⁾.

هناك نوع من التقارب بين الوظيفة والمهمة، إلا أن الفرق بينهما يكمن في كون الدور الذي تلعبه الوظيفة أكبر نسبياً مقارنة بالمهمة.

إن مفهوم الوظيفة الذي يعنى به التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ينطلق من الدور الذي يتم عزله لمجموعة من المهام والمسؤوليات القابلة للإسناد إلى العامل الذي تتوفر فيه شروط ومتطلبات أدائها . وينطبق مفهوم الوظيفة والمنصب عندما يتسلم العامل مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام وبالميزانية المخصصة له.

ب. تحليل الشغل

يكتسي تحليل الشغل أهمية كبيرة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، حيث يعد الركيزة الأساسية التي على ضوءها تتخذ الكثير من القرارات فيما يخص التوظيف والتدريب والتعويض وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أنه يعد المرجع والدليل بالنسبة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات. ويقصد بتحليل الشغل هي تلك العملية التي تتضمن جمع ودراسة وتحليل البيانات المتعلقة بواجبات وصلاحيات كل وظيفة في المؤسسة وعلاقاتها المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، على أن تكون النتيجة النهائية لهذه العملية هي تقديم توصيف كامل عن الوظيفة. ولقد أضحت عملية تحليل الشغل تتم بصفة دورية ومستمرة في المؤسسات المعاصرة وذلك نظراً للتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والناجمة أساساً عن التطور التكنولوجي والتنافسية .

ج. تحديد الوظائف النموذجية

يتم تحديد الوظائف النموذجية وفق أربعة معايير هي:

-التجهيزات : تعني الأدوات والوسائل التي يتم تنفيذ الشغل عن طريقها.

-المعلومة : يقيس هذا المعيار كمية المعلومات المتداولة داخل الوظيفة ونوعيتها وقيمتها.

-العلاقات : تقيس الشبكة العلاقية بين شاغل الوظيفة ومحيطه المهني من رؤساء ومرؤوسين

ومستشارين.

-المساهمة الاقتصادية للشغل : يقيس هذا المعيار القيمة المضافة التي يقدمها المنصب للمؤسسة.

إن الهدف الأساسي من تحديد الوظائف النموذجية في المؤسسة هو تقليل الصعوبات الناجمة عن تعدد الوظائف في المؤسسة وتشعب وحداتها وأقسامها، كما أنها تسهل عملية تحديد مخزون الوظائف في المؤسسة⁽²²⁾.

د. تصميم الوظائف

تعد البيانات التي يقدمها تحليل الشغل بمثابة المنطلق في أي عملية تصميم للوظائف، فإما أن تكشف عن وظائف جديدة يجب تصميمها كما هو الحال مثلاً بالنسبة لاقتناء آلة جديدة حيث يقتضي الإشراف عليها ضرورة استحداث وظيفة أو حتى عدة وظائف، وهذا حسب حجم المهارات وحسب حجم عبئ العمل الذين تتطلبهما عملية الإشراف على هذه الآلة، وإما أن تكشف عن تغيرات وتعديلات يجب إجراؤها على الوظائف الحالية وفي هذه الحالة نكون بصدد إعادة تصميم للوظائف الحالية.

- تعريف عملية تصميم الوظائف

يقصد بتصميم الوظائف تلك العملية التي تهدف إلى تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل في المؤسسة، وذلك من حيث نوع الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة وعددها وكذلك من حيث حجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل.

²¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مكتبة غريب، ط 1 ، القاهرة، 1999 ، ص87.

²² زكي محمود هاشم، "توصيف وتقييم الوظائف"، ط 1 :، ذات السلاسل، الكويت، 1997 ، ص 57 .

وإذا كان تحليل العمل يبين لنا مجموع الأنشطة والمهام التي تتطلبها العملية الإنتاجية في المؤسسة، فإن تصميم الوظائف يقدم الطريقة التي تؤدي بها هذه الأنشطة وهذه المهام، بمعنى أن تحليل الشغل يجب عن سؤال: ماذا؟ في حين يجب تصميم الوظائف عن سؤال: كيف؟.

- معايير تصميم الوظائف

إن الاستخدام الأمثل للعامل يستوجب على المؤسسة عند تصميمها للوظائف أن تراعي العوامل التي تؤثر على دافعية العامل ورضاه عن خصائص الوظيفة. ولقد تمت الإشارة إلى أهمية سمات الوظيفة بالنسبة لدافعية شاغلها وأعطى أمثلة على هذه الخصائص كأن تتطلب الوظيفة مهارات مرتفعة وأن يترك لشاغلها مجالاً للتعلم وحرية التصرف والاستقلالية، وذلك على العكس تماماً من رأي تايلور وغيره من رواد المدرسة الكلاسيكية الذين ينادون بالتخصص وتقسيم المهام والتكرارية انطلاقاً من اعتبار الميكانيكية أو الآلية بمثابة الأسلوب الوحيد والأمثل لأداء العمل. وحتى وإن كانت بعض خصائص هذا الأسلوب تعتمد في المؤسسات الحديثة كالتشابه في المهام وتكرارها إلا أنها تطبق فقط بالنسبة للوظائف البسيطة وغير الهامة، أما في حالة الوظائف الهامة فإن تصميمها يخضع لمعايير عديدة يلاحظ عليها بصفة عامة أنها ترمي إلى الاستخدام الأمثل للعامل من جهة، وإلى تحسيسه بأهميته وأهمية ما يقوم به من جهة أخرى، وذلك من أجل تحفيزه و دفعه لأداء وظيفته بفعالية. وتتمحور هذه المعايير أساساً فيما يلي: (23)

- قدرة شاغل الوظيفة - المحتمل - على أداء الوظيفة بدنياً وفكرياً.
- التنوع في المهام والمسؤوليات.
- التكامل.
- توفير فرص التعلم والنمو.

ثالثاً : الكفاءات في المؤسسة

الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية. ويعود الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به خاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى دور الكفاءة في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات.

1-تعريف الكفاءة

وردت تعاريف كثيرة للكفاءة تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة. فهي القدرة على إنجاز المهام المحددة والقابلة للقياس، وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر هي:

- المعارف النظرية (العلمية) .
- المعارف العملية.
- الإجراءات والممارسات.
- الخبرة غير المهيكلة.
- المعرفة السلوكية أو العلاقاتية.

-القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم.

كذلك تعرف بأنها قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل ظروف وظيفية معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية. ونفهم من هذا التعريف أن عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته تشكل تحدياً يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته(24).

إن الكفاءة هي معرفة التصرف السليم والقدرة على تعبئة الموارد بالطريقة التي تسمح بتنفيذ مهام وأنشطة محددة. فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ.

والكفاءة هي استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها والتحكم فيها من حيث:

- إنجاز المهام و الأنشطة المسندة إليه بصورة سليمة، وذلك باستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تتطلبها هذه المهام والأنشطة.

²³ رواية حسن ، " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، دار النهضة للطباعة، القاهرة، 1997، ص272.

²⁴ Christine Gavini, " La gestion de l'emploi ", ed Economica, Paris, 1997, p. 15.

- مواكبة التغيرات التي تطرأ على الشغل من حين لآخر وذلك باليقظة (المتابعة) والتعلم المستمرين. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مورد، لكن الأمر يختلف بالنسبة للكفاءة، فالعامل مهما كان مستواه العلمي ومهما بلغت خبرته وتجربته في العمل إلا أنه يبقى مؤهلاً على الأكثر حتى تثبت كفاءته بإخضاعه للتقييم وبصورة مستمرة، ذلك أن الكفاءة صفة مؤقتة في الفرد لا يمكن إضفاء طابع الديمومة عليها إلا عن طريق التكوين المستمر والمتواصل.

2- تطوير الكفاءات في المؤسسة

إن الوسيلة الأساسية لبناء الكفاءات وتطويرها هي التكوين بشكليه التعليمي والتدريبي، وهذا إلى جانب مختلف الأنماط الإدارية وخاصة التشاركية منها وكذلك أنظمة الحوافز والأجور والتي يظهر دورها أكثر في حالة التنافس بين المؤسسات لاستقطاب واكتساب أحسن الكفاءات⁽²⁵⁾.

تتمثل الإحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات التي يراد إكسابها للعامل أو تعديلها أو تنميتها لديه، وتتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء وكذلك بناء على توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية .

3- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات والتي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين وأدواته، ويتوقف ذلك على إمكانياتها المالية والتكوينية من جهة، وعلى نتيجة مفاضلتها بين أماكن التكوين وأدواته من جهة أخرى.

وينبغي عند تصميم البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكويين ومستواهم العلمي وطبيعتهم ووظائفهم والبرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها. ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها وطبيعة تحليل المعلومات التي جمعها لوضعها في إطار متكامل وشامل.

أ- التكوين داخل المؤسسة :يتم بعقد لقاءات تكوينية على مستوى الوحدات والمصالح أو على مستوى المؤسسة ككل ويكون عادة في مكان العمل، ويستعان في ذلك بمكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها. ويتميز هذا النوع من التكوين بقلة تكاليفه وسهولة التحكم في مواضيعه، لكن يعاب عليه الوقوف ضد التفتح على العالم الخارجي وخاصة إذا كان المكونون من داخل المؤسسة. ويقوم على أدوات عديدة أهمها:

-التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم :يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بتوجيه المتكويين ومساعدته في حل المشاكل التي يواجهها وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها، ويسمح هذا التوجيه بإعطاء الفرصة للمتكون بأداء وظيفته بكفاءة وفعالية وذلك على الرغم

من وقوفه عائقاً أمام التحديث والإبداع من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف نجاحه على قدرة وكفاءة المكون في التكوين. -إسناد مهام خاصة :يتم بمقتضى هذا الأسلوب تكليف العامل بمهام معينة في المجالات التي يفتقر فيها إلى معارف ومعلومات كافية عنها.

-دورية العمل : يقوم هذا الأسلوب في التكوين على التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى تختلف عنها من حيث طريقة العمل وأدواته وعادة يكون هذا التنقل أفقياً 3 ، ولكي يكون التكوين بهذه الوسيلة فعالاً يجب أن تكون مدة بقاء المتكون في كل وظيفة كافية لإكسابه المهارات والمعارف الضرورية.

-الاشتراك في أعمال اللجان : يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التكوين وخاصة في المجال الإداري حيث يمكن المدير من المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق ملاحظة الآخرين والاحتكاك بهم.

ب -التكوين خارج المؤسسة : تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع من التكوين بإرسال المتكويين إلى مراكز التكوين الخارجية كالمعاهد والمدارس التكوينية، كما يمكن أن ترسلهم إلى المؤسسات الأخرى للوقوف على طرق وأساليب العمل ويأخذ عدة أساليب منها:

-المحاضرات : يعتبر الالتحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية إحدى وسائل التكوين وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف عامليها وتنمية قدراتهم المفاهيمية والتحليلية ومواكبة التطورات والمستجدات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى.

-المؤتمرات والملتقيات العلمية : يتم من خلالها دراسة ومناقشة موضوع معين وذلك بهدف الوصول إلى توصيات ونتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتنمية أفكار المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم.

²⁵ أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص104 .

4- تنفيذ البرامج التكوينية⁽²⁶⁾

ان برنامج التكوين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه، وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج من حيث تهيئة وترتيب مكانه والتأكد من التزام المتكونين بحضور حصص التكوين، وكذا التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين والعمل على سلامة الاتصال بين المتكونين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبينهم والمتكونين، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

5- تقييم البرنامج التكويني: يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية، والهدف منه هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية. ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية⁽²⁷⁾:

أ - ردود أفعال المتكونين والمتكونين.

ب- الإختبارات الكتابية والشفوية.

ج - السلوك.

د - النتائج.

الاستنتاجات :

1. إن أهم نتيجة توصلنا إليها من بحثنا هذا هي أن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا في فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها.
2. يعتبر التكوين الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
3. إن العمل في أحسن الشروط يعد جزءا هاما في عملية الاستثمار في الرأسمال البشري، وذلك نظرا لتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى استقطاب أحسن العناصر من سوق العمل.
- 4- يكتسي الإستثمار في الوقت أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة وبعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.
- 5- إن أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

التوصيات

- 1- إن التكوين في المؤسسة و المتعلق بتطوير وتحسين المعارف مازال ينظر إليه على أنه تكلفة وعبي على المؤسسة رغم أهميته في تطوير القدرات التحليلية وقدرات الإبداع والتأقلم مع المستجدات، لذلك ينبغي تغيير النظرة نحوه وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطويره.
- 2- نوصي بضرورة التنسيق بين المؤسسات التكوينية والمؤسسات الإنتاجية وهذا من أجل تكوين أحسن للمتكونين من جهة وللتقليل من تكاليف التوظيف وتوجيه العاملين الجدد، فكثيرا ما يصطدم المتخرج من الجامعة أو من إحدى المراكز التكوينية بواقع عملي يختلف عما تلقى عليه تكوينا مما قد يؤدي إلى انسحابه أو اضطرار المؤسسة إلى فسخ عقد العمل الذي يربطها به وإن احتفظت به فإنها ستتحمل تكاليف توجيه كبيرة. وفي جميع الأحوال يعد التنسيق بين المؤسسات التكوينية والمؤسسات الإنتاجية وحده الكفيل بضمان التأقلم والاندماج السريع للمتكون بسوق الشغل.
- 3- إن التوظيف بعقود العمل محددة المدة أمر لا مفر منه وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الإقتصادية التي يرتبط حجم الشغل بها بحجم المشاريع المسندة لها وبدرجة تقدمها، لكن ما يجب مراعاته في ظل هذه الشروط هو ضرورة العمل على ضمان القابلية لتوظيف العامل عند انتهاء المدة القانونية لعقده مع المؤسسة سواء داخلها وذلك بالحرص على توفير الشغل الذي يضمن له تجديد العقد أو خارجها عن طريق تكوينه وتأهيله بالشكل الذي يسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى.
- 4- يمكن لإكساب العامل أكثر من اختصاص أن يسمح له بالقابلية للتوظيف من جانبه ولتفادي تكاليف عديدة مثل تكاليف التوظيف الخارجي وتكاليف التسريح وكذلك تكلفة الوقت من جانب المؤسسة.

²⁶ زكي محمود هاشم، "توصيف وتقييم الوظائف"، ط 1، ذات السلاسل، الكويت، 1997، ص 62.

²⁷ المصدر نفسه، ص 64.

الخاتمة :

لقد أضحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكما رأينا فالسبب من وراء ذلك يعود إلى الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في تحقيق القيمة، ثم إن الأمر لم يكن ليصل إلى ما وصل إليه لو لا الكم الهائل من الدراسات والبحوث التي أكدت على ذلك منذ بداية ظهور المؤسسات إلى يومنا هذا.

وكأي وظيفة في المؤسسة تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جملة من الممارسات والإجراءات التي تجتمع في مجملها في ثلاثة مهام رئيسية هي الحصول على الأفراد، تكوينهم ثم تحفيزهم وصيانتهم.

لقد أدت ظروف العولمة والتنافسية وتطور البعد الاجتماعي والإنساني للمؤسسات إلى تبني معايير جديدة للفعالية التنظيمية إلى جانب المعيار التقليدي الذي يتمثل في الكفاءة الإنتاجية، ونتيجة لذلك فقد تضاعفت مهام ومسؤوليات وظيفة الموارد البشرية، فبعد أن كانت ترمي إلى تحقيق بعض المؤشرات التي تأخذ في الغالب طابعاً كمياً، وتكون على الصعيد الداخلي للمؤسسة

كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل وتحفيز العاملين مادياً من أجل الزيادة في الإنتاج، تطورت هذه المؤشرات لتأخذ الطابع الكمي والكيفي معا ولتخرج كذلك من الإطار الداخلي للمؤسسة إلى محيطها الخارجي، وتظهر في شكل مؤشرات عديدة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحسب محيطها كرضا العملاء ورضا المجتمع والإبداع والنظرة للمستقبل وغيرها من الأهداف.

إن النظرة للمستقبل كمعيار من معايير الفعالية التنظيمية لم يكن ليؤخذ في الحسبان لولا القناعة بأهمية التوقع لما يحمله المستقبل من مخاطر وفرص من أجل التحكم فيه، ومن ثم تحقيق النمو والاستمرارية. وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية تعد النظرة للمستقبل أحد العناصر الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها خاصة وأن التحول من منطق العامل إلى منطق الكفاءة يقتضي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التكوينية بصورة مسبقة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتوفيرها وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي سنتعرض له في الفصل الموالي.

المصادر :

- 1- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، ط 01، عمان، 2005، ص13.
- 2- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص121.
- 3- علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، ط 3، القاهرة، 1985، ص22.
- 4- وجيه عبد الرسول العلي، "الإنتاجية"، دار الطليعة، ط 1، بيروت، 1983، ص103.
- 5- كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، ط 01، عمان، 2004، ص320.
- 6- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1994، ص34.
- 7- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص22.
- 8- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص41.
- 9- أحمد ماهر، "التنظيم -الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، دار المعرفة، بيروت، ط3، 1993، ص2.
- 10- سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد"، دار وائل، عمان، 2000، ص2.
- 11- نصر الدين عشوي، "تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، دراسة نظرية وتطبيقية بوحدة الإسمنت بمفتاح"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994 - 1995، ص - 38.
- 12- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص52.
- 13- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مكتبة غريب، ط 1، القاهرة، 1999، ص87.
- 14- زكي محمود هاشم، "توصيف وتقييم الوظائف"، ط 1، ذات السلاسل، الكويت، 1997، ص57.
- 15- رواية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، دار النهضة للطباعة، القاهرة، 1997، ص272.
- 16- Jean Marie Peritti, "Gestion du ressources humaines", Vuibert, 2 eme édition, Paris, 1998, p. 32.

- 17- Jean Pierre Citeau, "Gestion des ressources humaines", 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, 2000, p16.
- 18- François Gonin - Yves Emery, "Dynamiser les ressources humaines", Presse poly technique et . universitaires, 1ere edition, Lausanne, 1999, p. 16.
- 19- Alain Marion, "le diagnostic d' entreprise", ed Economica, Paris, 1999, p. 171.
- 20- Christine Gavini, " La gestion de l'emploi ", ed Economica, Paris, 1997, p. 15.