

## دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

### The role of strategic management of human resources in achieving the objectives of the organization

حنان سيخاوي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة المدية (الجزائر) ، h.sebkhaoui@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/09/13

تاريخ القبول: 2020/03/28

تاريخ الاستلام: 2018/12/02

#### ملخص:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لكونه يحدّد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدّد قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق. كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مسؤولية مهمة هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم مهاراتهم ثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين. وفي إطار محيط خارجي ديناميكي متغير بسرعة أصبح خلق وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد العاملين بالمؤسسة أمرا ضروريا ومحتما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

لقد أدرك المسؤولون أن الأفراد أو الموارد البشرية بالمؤسسات هم أكثر الأصول أهمية وفاعلية في النشاط الإنتاجي، وفي هذا الصدد يشير الكثير من الخبراء أن دراسة الإنتاجية ومحاولة تحسينها هي دراسة لجودة الموارد البشرية "رأس المال البشري" الذي تتمتع به دولة دون أخرى، ومؤسسة عن مؤسسة أخرى، ويدلّون على ذلك بالفرق الشاسع في مستويات الإنتاجية بين دولتين على الرغم من كونهما تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات والمعدّات والمواد الخام، فقد أكّدت الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا أنه رغم تشابه التجيزات بين المصانع الأمريكية والأوروبية إلا أن الثانية لا يزيد إنتاجها عن ثلثي الأولى وفسّر ذلك بضعف القدرة الإدارية وقلة الخبرة التنظيمية في المصانع الأوروبية مقارنة بالأمريكية، ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع سنتعرض لإبراز دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات؟

- ما أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات؟

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التسيير، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

**ABSTRACT:**

The human resource is one of the most important strategic resources, which is the most important for the institution, since it determines the opportunities of the institution to survive and success and progress, and it determines the ability of the institution to compete and to excel on the other institutions in the market. The management and management of human resources has become an important responsibility because the achievement of the organization for its objectives, foremost of which is to raise productivity and improve its performance is closely related to raising productivity and improving the performance of its personnel. To this end, it requires the management of the institution to develop the abilities, skills and talents of individuals as well as creating climate and atmosphere Which are suitable for human creativity. This requires changes in their characteristics, abilities, skills and cultures. This process should be supported by a number of factors, including: appropriate incentives, good management policies, effective management, Except in both directions. In the context of a rapidly changing dynamic environment, the creation and development of human resources management and the attention of individuals working in the institution have become necessary and imperative in order to achieve the objectives of the economic institution.

**Keywords:** human resources, human resource management, management, strategic management of human resources

**1- مقدمة:**

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور هدفها الأساسي هو: "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه" وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف. ونجد أن إدارة الموارد البشرية في الماضي لم تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها، وكانت نظرتهم إليها تنحصر على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها.

أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة بالمؤسسات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة ، فلقد أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات تنمية القدرات التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع ومنه ذات الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

## 2- إدارة الموارد البشرية تحدي المنظمات المعاصرة:

### 1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الوقت الحاضر فإن اصطلاح إدارة الموارد البشرية يعد اصطلاحاً حديثاً والذي حلّ محلّ إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره مورداً كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الإستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الاقتصادية (راوية محمد حسن، 2000، ص15) وللوقوف على مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية فإننا سنتناول مجموعة من التعاريف لأهم الكتاب المختصين في هذا المجال.

لقد حدّد "معهد إدارة الأفراد البريطاني" في سنة 1954 مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنه: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة" (صالح سعيد عودة، 1997، ص27) إن هذا التعريف قد تأثر بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها حيث لم يكن قد تعمق في دور الأفراد بمؤسسات الأعمال بالقدر الذي يجعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة، ولهذا فقد أشير إليها بأنها تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

وتعرف بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأ. (صالح الدين عبد الباقي، 2002، ص18) وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات التخطيط، القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد. (صالح الدين عبد الباقي، 2000، ص16)

وأخيراً يشير أستاذ إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية «Gary Dessler» أن إدارة الموارد البشرية هي: "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (جاري ديسلر، 2003، ص34) يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل مال يتعلق به من أمور وأن هدفها الأساسي هو: "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه" وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف وهذه الوظائف هي:

- تحليل العمل.

- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.
- وضع نظام للحوافز.
- تقييم نظام الأفراد.
- صيانة ورعاية القوى العاملة.
- تقييم الأعمال ووضع نظام لدفع الأجور.

## 2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطويرها تطويراً يلي رغباتهم واحتياجات المؤسسة في نفس الوقت (William b. Werther, et al. (1985)، ويمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي:

الأهداف التنظيمية: تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً في المؤسسة، وهي جزء من النظام الأشمل أي المؤسسة، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمؤسسة، وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

الأهداف الاجتماعية: تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءتهم بما يتيح الفرصة للمجتمع بأن يتطور وينمو في جميع المجالات، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

الأهداف الوظيفية: تحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التي هي متخصصة فيها، والمتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة ووفقاً لحاجياتهم.

الأهداف الإنسانية: وتتمثل في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجياتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف هذه العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

كما تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدراتها على تحقيق أهدافها المحددة.

## 2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الموارد البشرية في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها، وكانت نظرتهم إليها تنحصر على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها. (علي السلي، 1985، ص16)

أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة بالمؤسسات المعاصرة على إدارة

الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة ومن بين الأسباب ما يلي: (محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999)

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى إلى تغير خصائص العاملين وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من قبل، نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود الخبراء المتخصصين في إدارة الأفراد وتوفير وسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي حتم الاهتمام بتكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى يتم تجنب وقوع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة هذا الصراع بين الإدارة والعمال مما تطلب ضرورة وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون والبناء بين الإدارة والنقابات العمالية.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين للحصول على عوائد نقدية وغير نقدية من عملهم ومن المؤسسة كالعامل في مناخ ملائم والشعور بالانتماء والحصول على مركز ممتاز بالترقية.... الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تكليف جهة مختصة بدراسة وتقييم الأفراد نفسياً واجتماعياً ومحاوّل تحقيق ما يطمحون إليه في حدود إمكانياتها بما يعود بالنفع على المؤسسة والعمال معاً.
- ويرى علي السلي أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها يرجع إلى عاملين أساسيين. (علي السلي، مرجع سابق، ص 18)
- اكتشاف أداء العنصر البشري كمحدد أساسي للإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات والاستعداد للعمل الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

#### 4-2- أهمية الموارد البشرية ومدى فعاليتها في العملية الإنتاجية:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تبنى لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، فكثير ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف نظام العاملين وعدم كفاءة المدربين في التحليل والتخطيط وفي رسم السياسات والإستراتيجيات وعلى ضعف القدرات والمهارات لدى العاملين والمدراء بصفة عامة.

لقد أدركت المؤسسات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح والتقدم والازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية والربحية والحصة السوقية وكذا إلى تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الجودة واستيعاب التطورات التكنولوجية، وفي هذا الصدد يتكون لدى هذه المؤسسات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق هذه الأهداف وعن الدعم السياسي لتحقيق النجاح والاستمرار في الأسواق التنافسية إننا نشير على أن الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعدّ الدعامة الأولى والأخيرة التي تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها

#### 5-2- الموارد البشرية والميزة التنافسية:

الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية وتعني " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وهذا يعني تحقيق منافع للعملاء أعلى ممّا يحققه لها المنافسون وتؤدي إلى حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسات ومنافسها"، وتحقق الميزة التنافسية بإحدى الإستراتيجيتين: إما من خلال تقديم منتج أقل أي إستراتيجية السيطرة على التكاليف الأقل أو باستخدام إستراتيجية التميز بتقديم منتج بجودة أفضل يعتقد المستهلكون انه يستحق أعلى مقابل التمييز ويعتمد في تحقيق الميزة التنافسية على ما يطلق عليه بالقدرات والكفاءات المحورية والتي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ويمكن تعريف الكفاءات المحورية والقدرات على أنها: " تركيبة أو مجموعة من المهارات الخارقة الأصول الملموسة أو الغير ملموسة، ذات الطابع الخاص التكنولوجيا فائقة المستوى والروتينيات (تصرفات المؤسسة) والتي تشكل في مجملها أساسا وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متنامية. ويتم خلق هذه القدرات والكفاءات المحورية انطلاقا من موارد المؤسسة والتي تشمل كل الأصول الإمكانات العمليات التنظيمية الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة عن طريق تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري).

إن نقطة البدء لتحقيق الميزة التنافسية هي موارد المؤسسة (المادية، البشرية) ويم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية ، ذلك أن هذه الموارد مزودة بالمعارف والمهارة والخبرات اللازمة لتطوير أساليب تفكير جديدة، وأساليب إنتاج جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المتنامية. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية ممّا يعطها بعدا إستراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات،

كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بجدية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسات قابلة للتبادل مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر واحد يملك قوة الترجيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات تنمية القدرات التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع ومنه ذات الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمال المعرفة والمهارات القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية. (دافيد لاسكال، 1998)

## 2-6- الموارد البشرية التكنولوجية والإنتاجية:

يرتبط تحسين الإنتاجية بالتكنولوجيا ارتباطا وثيقا حيث يعتبر التقدم التكنولوجي الأساس في تحسين مستويات الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي هذا الصدد يرى الاقتصادي والصناعي "بورتو PORTER" إن التقدم التكنولوجي هو أحد أكبر القوى المحركة للمنافسة فهو يلعب دورا هاما في التغيرات الهيكلية للقطاعات وإنشاء قطاعات جديدة، وهو أيضا مُمهد ومعوّض للسبق التنافسي للمؤسسات ذات الاستقرار الجيد ودافع بمؤسسات أخرى نحو الواجهة، غير أنه ليس كل تقدم تكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبعض يمكن أن يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية لها، وعليه فالتكنولوجيا تكون ذات أهمية عندما تكون لها تأثيرات لا يمكن إهمالها على السبق التنافسي للمؤسسة أو على بنية القطاع الاقتصادي.

وعلى هذا الأساس نرى أن مساهمة التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة يكون في حدود معينة أي بتعبير آخر فإن إدخال التكنولوجيات في تحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية مرتبط بمدى توفر الأفراد أو الكفاءات البشرية القادرة على تسيير والأخذ بهذه التكنولوجيات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بما فيها هدف تحسين الإنتاجية، ولتحقيق ذلك يفترض على إدارة المؤسسة البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقادرة على تسييرها أو ينبغي عليها إعادة تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها لتتلاءم مع هذه التكنولوجيا، وفي كلتا الحالتين يبرز دور إدارة الموارد البشرية في جعل هذه التكنولوجيات ذات جدوى وفعالية.

## 2-7- الاتجاهات النظرية في إدارة الموارد البشرية:

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري، المرحلة الأولى واكبت ظهور الثورة الصناعية وعرفت ظهور ما يسمى بالفكر الكلاسيكي الذي اعتبر الفرد مجرد آلة وما يجب عليه هو تنفيذ عمله بشكل محدد مسبقا، ثم جاءت المرحلة الثانية والتي تمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية، التي أكدت من خلال

أفكارها على ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، على اعتبار أن هذين الجانبين قد تمّ تجاهلهما من قبل النظرية الكلاسيكية من جهة، ومن جهة ثانية للتأكيد على أنهما ما يدفع إلى العمل بكفاءة.

أما المرحلة الثالثة تمّ فيها إدراك الأهمية الإستراتيجية للفرد داخل المنظمة وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد، وقد جاءت بمفهوم الرأسمال البشري، والتأكيد من خلاله على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

انطلاقاً من هذا سوف نتطرق لمساهمات الفكر الإداري في حقل الموارد البشرية من خلال هذه المراحل.

1-7-2- مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت في الصناعة الأمريكية كمحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعه إلى مزيد من الجهد، وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لتحسين الإنتاجية من خلال النظرة العلمية للعمال وللحركة التي يقومون بها أثناء العمل.

وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بإدارة " فريدريك تايلور" والذي يطلق عليه اسم الأب الشرعي للإدارة العلمية.

فريدريك تايلور (1856-1915): يعتبر تايلور أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستواها من خلال نظريته إلى أهمية العنصر البشري، فقد كرس تايلور معظم وقته للبحث والدراسة وإجراء التجارب بغية تجاوز الإهدار والتبذير للمواد وضياع الوقت... الخ، وفي سبيل تحقيق ذلك قام تايلور بسلسلة من الدراسات والتي تدور في مجملها حول العامل بالمنظمة وتهدف إلى:

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال بالمؤسسة.

- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال.

- وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.

وفيما يتعلق بتحسين علاقات العمل بين الإدارة والعمال فقد انتقد تايلور نظام دفع الأجور المطبق وعلّق عليه بأنه العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال، وقد قدم تايلور طبيعة جديدة للدفع وهي نظام دفع الأجور المعدل والذي يربط فيه الأجر بمعايير أداء العمل حيث يتضاعف ويتزايد الأجر تبعاً لزيادة إنتاج العمل وأن أجر العامل يجب أن لا يقل عن مستوى محدد.

أما الجانب الأخر من اهتمامات تايلور فقد ركز على محاولة توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل وذلك من خلال ما يسمى بدراسة الزمن والحركة عن طريق دراسة أسلوب العمل والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل والوقت اللازم لأداء كل مهمة.

كما وضع فلسفة جديدة لإدارة العمل والتي تعتبر بمثابة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة والعمال وتتمثل هذه الأفكار في الاعتماد على الطرق العلمية لتحديد الوسائل والإجراءات الملائمة والواجب إتباعها لإنجاز كل عمل وتحديد كمية الإنتاج لكل ساعة عمل ومن الناحية الأخرى يجب أن تركز الإدارة والعمال على كيفية تنمية وتوزيع

الفائض الذي تحققه المنشأة حتى يعود على كل منهما بالنفع فمثلا : زيادة في الأجور بالنسبة للعمال وزيادة الإرباح بالنسبة للإدارة.

كما قد قدم تايلور أربعة مبادئ أو قواعد للإدارة العلمية ، والتي تشكل في مضمونها الأساس المنطلق في إدارة المواد البشرية بالمؤسسات الحديثة اليوم والذي تهدف إلى تحقيق أفضل مستوياتها للإنتاجية وهي:(عبد الغفار حنفي، 1995، ص35)

- (1) إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد أي ما يعرف في الإدارة الموارد البشرية بتحليل المناصب أو الأعمال.

- (2) الاختيار العلمي للإفراد على أسس دقيقة وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل.

- (3) تنمية وتدريب الأفراد ، وقد قدم تايلور مبدأ هاما في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أسس علمية .

- (4) تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية الكاملة في التخطيط وتنفيذ العمل بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذه الأعمال.

نظرية التكوين الإداري لفايول: إن الاهتمام بمحاولة دراسة تحسين الإنتاجية لم تكن مقتصرة على مفكري ومهندسي أمريكا فقط بل أنه في نفس الوقت تقريبا بدأ "هنري فايول Henri Fayol" بنشر أبحاثه وتجاربه العلمية حول موضوع الموارد البشرية وتحسين الأداء ، وقد قدم فايول أربعة عشر (14) مبدأ يهدف إلى دعوة المدير أو المسير إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات ونجد أنه من بين الـ 14 مبدأ لفايول 9 منها تهتم وتدعو إلى الالتفات للعامل أو إلى العنصر البشري داخل المنظمة وهذه المبادئ هي:

تنظيم العمل، تقييم العامل، توجيه العامل، التعاون فيما بين العمال، خضوع المصلحة الخاصة في المؤسسة إلى المصلحة العامة، العدالة في معاملة العمال، العدالة في تقديم الأجور.

ويقول تشلدون "إن الإدارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة وأن مسؤولية الإدارة هي مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق التقنية" (ناصر دادي عدون، 1992، ص139)

#### 2-7-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعد ظهور حركة العلاقات الإنسانية بمثابة رد فعل على الأسلوب الكلاسيكي في نظرية التنظيم، حيث حاولت تصحيح المفاهيم التي كانت سائدة في فترة زمنية معينة، وركزت على بعض العناصر التنظيمية التي أغفلتها النظريات السابقة، ويعتبر التون مايو (1880-1949) باحث في هارفارد الرائد الأول لها قام بعدة بحوث في عدة مؤسسات، لكن أشهرها كان في شركة " وسترن إلكتريك " في هاوثون " بشيكاغو" الولايات المتحدة الأمريكية، هذه التجارب ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال على عكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الفيزيولوجي للعمل.( راوية محمد حسن، 1999، ص18)

- ويمكن تلخيص أهم مبادئ التي يقوم عليها مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي: ( علي غربي، 2002، ص40، ص41)
  - أن التنظيم عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
  - إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من الأعراف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
  - أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وهي تعمل على تحقيق التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
  - لتحقيق ذلك تسعى القيادة إلى دمج التنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
  - الاتصال بين أجزاء التنظيم ليس مقتصرًا على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية يجب أن تولى العناية اللازمة لأنها قد تكون أكثر فعالية. ( علي غربي، مرجع سابق، ص46،40)
  - ويمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية في إطار إدارة الموارد البشرية تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، من خلال مبادئها الأساسية القائمة على إشباع الرغبات الاجتماعية للأفراد كمية العمل التي يقوم بها الفرد والتي لا يمكن تحديدها من خلال القرارات البيروقراطية فقط وإنما بالنظر أيضا إلى الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل، كذلك الأمر بالنسبة للمكافآت الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في تحفيز العمال، بالإضافة إلى اهتمامها بالعناصر الرسمية وغير الرسمية للتنظيم وتحليل بناءاته الداخلية، أي الاهتمام بظروف العمل والحاجات الاجتماعية للعمال والتي هي في صميم إدارة الموارد البشرية وعملياتها .
- 2-7-3- مدرسة العلوم السلوكية:
- إن النظريات السلوكية حاولت أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ومن أهم رواد هذه الحركة نجد كل من " دوجلاس ماكر يجور " " فريدريك هرزبرج " " أبراهام ماسلو" ..... وآخرون ويمكن تلخيص آراء هؤلاء المساهمين في المبادئ التالية: (أحمد ماهر، 2000 )
  - يختلف الناس في حاجاتهم ، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الأخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم سيساعد في إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم إلى أبعد حد.
  - يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدة على النجاح.

- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور إلى الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسئولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويتبع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

### 3- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأهميته في المنظمات المعاصرة :

#### 3-1- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تتجه المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام، عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد وثروات مهمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتكاملاً مع باقي الإدارات الأخرى والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك بتبنيها لتسيير استراتيجي للموارد البشرية مستنداً إلى نظام معلومات عصري يراعي التحولات السريعة في المحيط.

و قبل تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتوضيح الرؤية أكثر نعيد تعريف تسيير الموارد البشرية حسب علي عبد الوهاب: "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.(علي عبد الوهاب، 1974، ص36).

- إن الإستراتيجية (1) هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد مجددة في بيئة متغيرة، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.(عقون شراف، 2007، ص13)

- ولقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح " الإستراتيجية " في مجال تسيير الموارد البشرية وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعاً منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح استراتيجيات المؤسسات.

- من جهة أخرى يشير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد إستراتيجية العمل ككل. (J,M,Perettir,2000) من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى

<sup>1</sup> - يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية 'strates' التي ارتبط مفهومها بوضع الخطط العامة والمعارك والحروب، وإلى كلمة 'Agen' التي تعني القيادة 'conduire' أي فن التنسيق لمجموعة قوى الدولة السياسية، عسكرية، اقتصادية، المالية، فكرية... من أجل قيادة حرب، تسيير أزمة، نشر السلع... الخ .

- المؤسسة (راوية محمد حسن، 1999، ص345، ص346)، وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف من خلالك ( راوية محمد حسن، 2002، ص159)
- تحقيق التكامل التام بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الإستراتيجية.
  - ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية.
  - قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المدراء التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.
  - التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.
- وعليه فإن استراتيجيات تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء،... الخ وذلك سعيا منها للحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى (بريسي فهيمه، 2004، ص226)
- نلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل في أساسها نظاما يتكون من عدة عناصر مترابطة فيما بينها ، وتتفاعل فيما بينها وبين البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل الغاية الأساسية لهذا النظام في تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية بالاعتماد على تبني إستراتيجيات مناسبة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد. (سملاي يحضيه، 2004، ص83)
- وتعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي: ( علي السلمي، 2002، ص44)
- الغاية التي تبغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
  - الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
  - الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
  - السياسات التي تحتكم إليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
  - الخطط الإستراتيجية لتدبير المواد اللازمة، وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
  - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتخفيف من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

إضافة إلى كل ما سبق يمكن إدراج العناصر التالية كأبعاد لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي:  
(علي السلي، 2002، ص45)

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
  - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
  - الاهتمام بمحتوى العمل .
  - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.
  - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
  - تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.
  - تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي.
- إن المنظمات في الآونة الأخيرة مالت إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة وهي :
- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.
  - إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
  - إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
  - إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية، التدفق وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.
  - إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية وسياسات "دفع الأجور" المغربية.
- وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة ، والذي يتكون من معطيات

وبيانات متجددة آنية، والتي تساعد في انجاز وظائف الموارد البشرية من جهة ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة، ولتحقيق ذلك يجب أن تستند إستراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

إن نظام المعلومات هو ذلك النظام الفرعي بالمؤسسة الذي يتواجد فيها بفاعلية وتسدن إليه عملية جمع وفرز وتصنيف وتحليل وتخزين كافة البيانات التي تكون المؤسسة في حاجة إليها واستخلاص المعلومات الفعالة منها ونشرها وإرسالها إلى متخذ القرار بالقدر الذي يتفق مع احتياجاته، وبالدفقة والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. (محسن أحمد الحضري، 2001، ص143)

ويستمد نظام المعلومات تسميته أصلا من مصطلح النظام " SYSTEME " الذي هو عبارة عن مجموعة المكونات والأجزاء والعناصر التي تعتمد على بعضها وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة، ويأخذ الاتجاه الحديث بأن كل الأنظمة هي مفتوحة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل بيئة محيطية متغيرة، مع ضمان التعديل المستمر لمدخلات النظام عن طريق التغذية العكسية التي تسمح بالتحقق من مدى تحقيق أهداف النظام. (عبد الغفار حنفي، 1993، ص 50)

ويتكون كل نظام معلومات من مجموعة الأنظمة الفرعية الوظيفية التي تعمل بدورها بصفة مترابطة ومتكاملة ومتناسقة لتحقيق الهدف المشترك لنظام المعلومات بصفة خاصة، والمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا بصفة عامة، وهذا عن طريق توفير مجموعة من المعلومات الأولية التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ومعرفة وتدعيم مراكز ضعفها داخليا، ومن بينها نظام المعلومات التسويقي المالي والمحاسبي، نظام معلومات الخاص بتسيير الإنتاج، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية.

ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي تقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها. (Robert Reis, 2002)

كما يشير أيضا إلى ذلك النظام المفتوح الذي يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشغيله على كل ما تنتجه التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من حاسبات إلكترونية وبرامج، ويهدف إلى تجميع وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيم. (عقون شراف، مرجع سابق)

وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية، وتتكون من أفراد وأجهزة وبرمجيات وقواعد وبيانات، ويهدف إلى جمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات من أجل توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه (J,M, Peretti, 2000) وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يرتكز على ما يلي: (محمد أحمد الحضري، مرجع سابق، ص140، 139)

- قاعدة بيانات: وتشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام.

- إدخال البيانات: عن طريق جمع البيانات ، ثم تقييمها من حيث مدى كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحيتها، واكتمالها ومناسبتها وحدثها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل، وحفظها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، مع تحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على تحديثها باستمرار وحتى تكون جاهزة للمعالجة.
- الاسترجاع: لا بد من استرجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسعة المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصدقية والثقة عالية في المعلومات المسترجعة من النظام، لذلك يجب مراجعة وتدقيق البيانات قبل الإدخال لتكون المخرجات صحيحة.
- جودة المعلومات: وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومات إذ يجب أن نحدّد مستوى معيّن من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحدثة للمعلومات، حيث لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويات الجودة والمعيارية المحددة.
- مركز معلومات الموارد البشرية: ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام المعلومات الموارد البشرية، والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه (33).

#### 4- خاتمة:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج.

إن إنشاء حقل إدارة الموارد البشرية جاء متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال، حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري، وبزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات العاملين لديهم وتكييفهم في العمل والمؤسسة، وليأخذوا دورهم في إدارة وتوجيه الموارد المادية، فهم العنصر الفاعل والمؤثر في العمل والإنتاجية، وعند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية والتنظيمية في أي مؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنطق الأساسي لفلسفة إدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير، فإدارة الموارد البشرية نظام متكامل يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة، وفعالية هذه الإدارة تتجلى في وجود سياسات محددة ومتناسقة توجه هذه العمليات والممارسات الإدارية بما يتلاءم والأهداف المسطرة للمؤسسة من جهة وبما يتماشى مع الأهداف الجديدة لإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

## - قائمة المراجع:

- أحمد ماهر.(2000). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات / القاهرة، الدار الجامعية.
- بريسي فهيمة. ( 2004). إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة.
- جاري ديسلر.(2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال/ السعودية، دار المريخ .
- دافيد لاسكال، روي بيكوك، ترجمة عثمان أحمد (1998) . قمة الأداء / القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- راوية محمد حسن. (1999) . إدارة الموارد البشرية/ الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- راوية محمد حسن.(2000) . إدارة الموارد البشرية / الإسكندرية، الدار الجامعية.
- راوية محمد حسن.(2002) . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية / الإسكندرية، الدار الجامعية.
- سملاي يحضية . (2004) . أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- صالح سعيد عودة .(1994). إدارة الأفراد / طرابلس، الجامعة المفتوحة.
- صالح الدين عبد الباقي.(2000). إدارة الموارد البشرية / الإسكندرية،الدار الجامعية.
- صالح الدين عبد الباقي.(2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية / الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن .(1995). إدارة الأعمال، الدار الجامعية.
- عقون شراف . (2007) . سياسات تسيير موارد بشرية بالجماعات المحلية/ جامعة قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير.
- علي السليبي.( 2002) . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية / القاهرة، دار غريب.
- علي السليبي.(1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية/عمان، مكتب غريب.
- علي عبد الوهاب.(1974) . إدارة الأفراد منهج تحليلي/ القاهرة، مكتبة عين شمس.
- علي غربي، سلاطنية قيرة .(2002). تنمية الموارد البشرية / الجزائر، دار الهدى.
- محسن أحمد الحضري.(2001) . اقتصاد المعرفة/ القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- محمد صالح الجناوي وآخرون.(1999). مقدمة في الأعمال والمال / الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- ناصر دادي عدون .(1992) . اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة .
- عبد الغفار حنفي.( 1993) . تنظيم إدارة الأعمال/ القاهرة، المكتب العربي الحديث.

J,M,Perettir,(2000). Ressources humaines, Paris, édition Vuibert.

Robert Reis,(2002). système d'information et Management d'organisations,paris, édition Vuibert, 4 éme édition.

William b. Werther, et al. (1985) : la gestion, des ressource humaines, MC crow, New-York