

استخدام الكفاءة المهنية داخل التنظيم

Using professional competence within the organization

تاريخ النشر: 2024/10/31

تاريخ القبول: 2024/09/09

تاريخ الإرسال: 2024/05/04

عزالدين سليمان¹، مرابط رشيد²¹ جامعة سكيكدة، الجزائر، EMAIL : azzedine_slimani@yahoo.fr² جامعة سكيكدة، الجزائر، EMAIL : mrabetrachid@yahoo.fr

الملخص

يعتبر امتلاك اليد العاملة وحده لا يكفي للاستفادة القصوى منها، ولكن من الضروري على المنظمات المعاصرة أن تمتلك الكفاءة أي المهارة والخبرة الفنية لإدارة هذا المورد، ما يستدعي ضرورة وجود جهاز فعال وكفؤ بالمؤسسة يتكفل و يركز اهتمامه حول البحث عن المورد البشري المناسب بغرض استخدامه الاستخدام الأمثل، وذلك انطلاقاً من تسخير مختلف خصائصه وميزاته وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف التنظيم، وضمن هذا الإطار من الضروري التعرف عن الدلالة الحقيقية لكل من الاستخدام وكذا المورد البشري، والاطلاع على كفاءة الاستخدام الأمثل له، باعتباره طاقة منتجة ومبدعة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة المهنية : ادارة الموارد البشرية : الموارد البشرية :

المؤلف المرسل: سليمان عزالدين ، الإيميل: azzedine_slimani@yahoo.fr

Abstract:

make the most of it, but it is necessary for contemporary organizations to have the competence, that is, the skill and technical experience to manage this resource, which calls for the necessity of having an active and efficient device in the organization that takes care of and focuses its attention on the search for the right human resource for the purpose of its optimal use , based on harnessing its various characteristics and features and directing its behavior towards achieving the organization's goals, and within this framework it is necessary to recognize the true meaning of both the use and the human resource, and to learn about the efficiency of its optimal use, as a productive and creative energy.

Keywords: Professional efficiency; Human Resources Department; human resources; keywords; keywords.

1. مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تناولتها الدراسات في مجال التنظيم، كونها تعد من أهم الوظائف والعمليات الأساسية في المؤسسة، على اعتبار انها تهتم بإدارة الحجر الزاوية في أي تنظيم وأحد أهم العناصر الأساسية في العملية الانتاجية ، لأنه بكل بساطة المورد البشري الذي أصبح من اهتمامات المؤسسة المعاصرة لما له من أهمية في تحقيق الريادة و استقرار المنظمة، وذلك انطلاقا من خصائصه التي تميزه عن باقي أصول المؤسسة فهو المبدع والمبتكر والمخاطر والفعال خاصة اذا توفر لديه مناخ تنظيمي ، وعلى هذا الأساس اتجهت الكثير من الدراسات إلى الكشف عن أهم جوانب الاستخدام الجيد لهذه الطاقة قصد الاستفادة من مختلف قدراتها ومهاراتها وكفاءاتها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات بفعالية وفق مستويات أعلى من الأداء، وذلك انطلاقا من تسخير مختلف خصائصه وميزاته وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف التنظيم، ضمن

هذا الإطار من الضروري التعرف عن الدلالة الحقيقية للمورد البشري و حقيقة الاستخدام الجيد له، والاطلاع على هذا الاستخدام من خلال ما يشمله من عناصر متصلة بكفاءته ومهارته، بحيث تتيح لإدارة الموارد البشرية استخدامه الاستخدام الأمثل. ضمن هذا الإطار يمكن طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة؟

2. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الورقة البحثية الى تحقيق جملة من الأهداف تفصيلها جاء على النحو التالي:

- الوقوف على المواصفات الحقيقية للمرد البشري الفعال بالمؤسسة.
- تحليل ظاهرة الاستخدام الأمثل للمرد البشري انطلاقا من بعض اسهامات الباحثين
- تبين اهمية ادارة الموارد البشرية في التعامل مع الكفاءات البشرية واستثمارها كما يجب ان يكون.

3. المنهج المتبع:

اتبعنا في هذه الورقة البحثية المنهج الوصفي لأنه يتماشى وطبيعة الدراسة للوقوف على الوصف الدقيق بالتحليل لمختلف عناصر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية موضحين اهميته بالنسبة للمأسسة والنحيط الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة.

4. مدخل مفاهيمي:

سنحاول من خلال هذا العنصر والمتعلق بالجهاز المفاهيمي التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الورقة البحثية وذلك لتوضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع المقال.

1.4 مفهوم الكفاءة المهنية: (التربية، 2015، صفحة 162)

نقصد بالكفاءة المهنية إلى قدرة عامل على أداء سلوك معين يرتبط بمهام وأعمال مطلوبة داخل التنظيم والتي يتم إنجازها بفاعلية لتحقيق الأهداف المخططة. ويرى

(باندورا 1997 Bandura) أن الكفاءة الذاتية متغير وسيط بين المعرفة والفعل، ذلك أن معتقداتهم عن قدراتهم وتوقعاتهم نحو نتائج جهودهم لها تأثير فعال على طرق الأداء والانجاز، وأن اختيار الأفراد للأنشطة والأعمال التي يقبلون عليها مرهون بما يعتقدونه من كفاءة ذاتية لديهم في تحقيق النجاح في هذا العمل دون غيره ويرى الزيات (١٩٩٩) أن الكفاءة أو الفاعلية الذاتية هي مجموعة متميزة من المعتقدات، أو الإدراكات المترابطة، أو المتداخلة لتنتج مجموعة من الوظائف المتعلقة بالضبط الذاتي لعمليات التفكير والدافعية والحالات الانفعالية والفسولوجية.

تأسس لما سبق يمكن القول ان الكفاءة المهنية مرتبطة بما يمتلكه المورد البشري من قدرات وكفاءات ومهارات ابداعية يمكن لا دارة الموارد البشرية الاستفادة منها لتحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز.

2.4 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهه نظر الكتاب المهتمين بها بهدف الوصول إلى تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية.

يعرف "J.Maytiny" إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافئة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين (Matin,j, 1977, p. 01)

ومن ناحية أخرى يعرف "Cluekw" إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتغييرها". (Gluekw.F, 1975, p. 03)

ويرى "C.mgres,P.Pigros" إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام قدراتهم وإمكانياته ولتحقيق أعلى إنتاجية". (C, 1961, p. 21)

كما يرى شيرمان "H.chevden, A sherman" إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة، تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فعالية." (Churdon, 1972, p. 125)

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول عن إدارة الموارد البشرية بأنها عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... إلخ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة.

3.4 مفهوم الموارد البشرية:

لغة/المورد: أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية أو غير حية، وتسمى الموارد بالمناهل.

المورد البشري: هي أية مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج السلع أو الخدمات. (غيث، 2002، صفحة 3867)

اصطلاحاً: يعد اصطلاح الموارد البشرية (Ressources Humaines)، من المصطلحات الحديثة والذي حل محل مصطلح الأفراد (Personnel)، حيث كانت سنة 1990م هي نقطة التحول وذلك حينما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير هذا المصطلح ليتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية. (حسن، 1998، صفحة 15) وبالرجوع إلى التراث النظري نلاحظ أن هناك عدة تعاريف يمكن الإشارة إلى البعض منها على النحو التالي:

يعرفها "علي السلي" على "أنها مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع. (السلي ع، 1997، صفحة 147) من خلال ما تقدم نلاحظ أن "علي السلي" ركز على جانبين يجب توافرها في المورد البشري وهما القدرة على أداء الأعمال بالإضافة إلى الرغبة في أداء العمل.

في حين عرفت "راوية حسن" على أن "اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم أساسا لهذا المصطلح، ولعل أهمها أن الأفراد استثمار إذا أحسن إدارته أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية والسياسات والبرامج والممارسات والتي من شأنها أن تلبى احتياجات الأفراد. (حسن، 1998، صفحة 21)

بالنظر الى التعريف الذي قدمته "راوية حسن" والتي ترى أنه على الرغم من صعوبة تحديد تعريف المصطلح، إلا أنه يمكن اعتبار المورد البشري إذا أحسن تسييره واستغلال قدراته على أحسن وجه يمكننا من تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.

4.4 مفهوم التنظيم:

تعددت التعاريف حول مفهوم التنظيم، بحيث نلاحظ أن بعض الباحثين يخلط بين عدة مفاهيم والبعض الآخر يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة وذلك لأجل تحقيق أهداف معينة، فيما اعتبرها فريق آخر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه.

في البداية يصادفنا مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة، حيث عرفه الدكتور محمد على محمد " إلى أنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا. (محمد، 1972، صفحة 12)

ولا يتأتى ذلك إلا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تتألف حسب رأي الدكتور "محمد علي محمد" من عنصرين أساسيين هما:

«بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجبات السلوك وضوابطه». (محمد، 1972، صفحة 12)

أما "تالكوت يارسونز"، فيعطي للتنظيم تعريفا آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي، والذي يعني به: مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا. (ثيماشيف، 1982، صفحة 357)

إذ تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر "تالكوت بارسونز" البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة، وعلى هذا الأساس جاءت نظرية "بارسونز" لتركز على البناء والوظيفة.

في حين يرى " طلعت إبراهيم لطفي" فيرى أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات واختصاصات، وسلطات، ويذكر في هذا الإطار تعريف "نيومان"

للتنظيم، بأنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (لطفي، 1982، صفحة 89)

على صعيد آخر نلاحظ ان الاتجاهات الحديثة للتنظيم كما يرى " طلعت إبراهيم لطفي" فهي تتمثل أساسا في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر: "بارنار" "C.Bernard" هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك اشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة". (لطفي، 1982، صفحة 89)

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاهات الحديثة للتنظيم، أصبحت تنظر إلى السلوك الإنساني بعين الاعتبار، وذلك بعد أن أغفلته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، فالسلوك الإنساني يتأثر ويؤثر في التنظيم، ويقوم بدور بارز في نجاح التنظيم وتحقيقه لأهدافه.

5. الدلالة المعرفية للموارد البشرية:

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

- زيادة الفعالية التنظيمية.

- اشباع حاجات الأفراد.

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

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

وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أهمية المورد البشري، وضرورة معاملته كمورد بدلاً من اعتباره عامل من عوامل الانتاج الأخرى كرأس المال والمواد الخام والتجهيزات، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه وله احتياجات تتطلب الاشباع، وليس تجريده من إنسانيته والتعامل معه كآلة مهمتها الانتاج وهدفها مادي بدرجة أولى، باعتمادنا على هذه الفكرة في التعامل مع الموارد البشرية، يمكن أن نحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، فمن الضروري إذن، إدراك أنّ الموارد البشرية عبارة عن المعرفة الكلية فهي بذلك قوة العمل الموجودة بالمنظمة، ونحن بذلك لا نشير الى كم الموارد البشرية بقدر ما نشير الى كيفها، وكذا طريقة ادارتها و استغلال قدراتها واستثمار طاقاتها، ولهذا حددت مجموعة من المبادئ اعتمد عليها مدخل الموارد البشرية لتوضيح هذا المفهوم أكثر وهي :

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

- السياسة والبرامج لا بد ان تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للموارد البشرية.

- بيئة العمل لا بد أن تخلق بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

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

على المؤسسة ألا تنسى أمام تحقيق أهدافها التنظيمية من الكفاءة والفعالية والاستقرار...، أن تكون على وعي بالمعنى الحقيقي لمفهوم الموارد البشرية حتى لا تكون أنانية في تعاملها مع هاته القوة بأن تدرك الادارة أن مصطلح الموارد البشرية، يفترض على الأفراد من الموظفين، حتى يكونوا ضمن حيز الموارد البشرية أن يشتملوا على مجموعة من المعارف والكفاءات والمهارات كشروط أساسية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (سلى، 2014، الصفحات 25-26)

1.5 المعارف (Connaissances):

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



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

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

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

2.5 المهارات (Savoir faire):

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

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

2.2.5 المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وادراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة ، وتمثل المهارة الانسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الادارية، حيث لا يتصور نجاح أي رئيس دون قبول العاملين له ، وإقبالهم على التعامل معه والافتناع بقيادته " (السلي ، ، 2002 ، صفحة 103) ، كما أن المهارات الانسانية هي ضرورة لدى العاملين فحسن تعاملهم وتقبلهم لبعضهم البعض ، يساعد على اندماجهم في جو العمل وتحفيزهم للأداء بفعالية.

3.2.5 المهارات التنظيرية:

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

3.5 الكفاءات (Compétences):

تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، بحيث أن توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة، لابد لها من الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الانتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة، وتعتبر الكفاءة ديناميكية وتتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات الوظيفية، وذلك من حيث الذكاء وبراعة الشخص، فتتطور مهارته ومواقفه وتتراكم الخبرة مع الوقت. وأمام هذه الطاقات تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعظيم تلك الصفات الإيجابية ودعمها، وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الانساني نحو الأداء المتميز، وهذا يتطلب استخداما أمثل للموارد البشرية، من خلال منطلق التسخير الكامل لمختلف الطاقات الكامنة التي يحتويها هذا العنصر.

6. ماهية مصطلح الاستخدام في المؤسسة

تسعى إدارة الموارد البشرية الى استخدام المورد البشري استخداما أمثلا، وذلك من خلال التعامل مع الطاقات والمهارات المتاحة لتلك الموارد، انطلاقا من تنظيم وضبط وتوجيه وتنمية صفات الأفراد بغرض الرفع من كفاءة الأداء، إذن فهدف الاستخدام الأمثل هو زيادة تحسين صفات الفرد وصولا إلى انتاجية ومردود جيد، وهذا ما يدعوننا إلى تناول وبصورة معمقة مفهوم "الاستخدام" كمصطلح دارج في إدارة الموارد البشرية. ويمكن لنا من خلال الشرح اللغوي لكلمة "الاستخدام" الاطلاع على أبعادها المختلفة، حيث يعرفها معجم الرائد في اللغة العربية على أنها: "مصدر استخدم، أي اتخذه خادما وطلب منه أن يخدمه وفق مقابل ما، كما نقول استخدمه أي اتخذته كوسيلة لتحقيق هدف معين، أو وظيفة لغاية ما، ومن ذلك نجد المستخدم وهو الموظف أو العامل أو الأجير" (مسعود، 2005، صفحة 69)

إذن فالاستخدام يرمي بمعناه الى طلب خدمة من شخص آخر أي الخروج عن معنى الأمر، وتوفر شرط الموافقة والرغبة في أداء الخدمة، بالإضافة الى وجود مقابل جزاء هذه الخدمة.

ويقابل الكلمة في اللغة الفرنسية مصطلح "l'employabilité" ويقصد بها : "كل ما يمكن توظيفه لغرض ما، وعلى غرار ذلك توظيف العامل لشغل وظيفة ما بالمؤسسة" (autre, 2000, p. 375)، وهو تعريف لغوي عام أقرب لما هو وارد في اللغة العربية، كما نجد أنَّ مصطلح "l'employabilité" هو مصطلح شديد الارتباط بإدارة وتسيير الموارد البشرية، ولهذا فهو يعطينا تعريف مختلف من الناحية اللغوية واقرب الى الناحية الاصطلاحية بحيث يقصد به "قدرة المؤسسة أو الفرد على التطور والنمو على مستوى سوق العمل، وذلك بامتلاك وتنمية قدرات وطاقات كامنة، تتمثل في مختلف مظاهر السلوك والخبرات والمهارات التي تمتلكها هذه المؤسسة أو الأفراد، وكذا الكيفية التي يتم من خلالها تقييم هذه العناصر واثمينها للاستفادة القصوى منها، وتزويد المؤسسة بها في إطار توظيف فاعل". (boislandelle, 1998, p. 152)

وهو ما أشار إليه أيضا "Alain Finot" حيث اعتبر: أن الاستخدام " هو توظيف وتسيير الكفاءات والمهارات الضرورية واللازمة من الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك في الوقت المحدد وضمن الشروط الضرورية للعمل بكفاءة". (finot, 2000, p. 03)

يتضح من خلال ما سبق أنَّ استخدام الموارد البشرية، هو توظيف لمختلف الطاقات الكامنة في هذا المورد ضمن فرص العمل المتوفرة، ويدخل في هذا الإطار تلك الطريقة المتبعة للاستفادة من هذا المخزون، هذا كما يتضح مما سبق أن استخدام الطاقة الكامنة بما تحتويه من خبرات ومهارات وسلوك، يتم على مستويين وهما:

1.6 على مستوى الأفراد:

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

- تحكم الفرد في حياته المهنية بتزويدها بمختلف الخبرات وتنمية قدراته.
 - أن يتسم الفرد بالنشاط والديناميكية في توظيفه لطاقاته الكامنة، وفي نفس الوقت أن يكون مرن في تلقي وتعامله مع كل ما هو مستجد في حياته العملية.
 - أن يسعى دوما إلى التميز في أداء عمله وتأكيد ذاته.
 - أن يسعى هذا المورد إلى اقتناص فرص العمل التي تناسب قدراته ومؤهلاته وخبراته.
- 2.6 على مستوى المؤسسة:**

ويقصد به استخدام المؤسسة لطاقتها الكامنة من موارد بشرية متاحة وتطويرها للاستفادة منها أكثر في تحقيق الفعالية، مما يستدعي وجود إدارة ذكية وعادلة في توزيع فرص العمل المتوفرة بالمؤسسة، سواء من حيث الكم أو الكيف ويكون ذلك من خلال:

- تأمين الموارد البشرية الماهرة ذات المؤهلات، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- أن يكون هناك انسجام وتطابق بين تخصص المورد البشري والوظيفة التي يشاغلها.
- تحضير المورد البشري وتدريبه على الأداء الجيد والفعال، من خلال تنمية قدراته وخبراته وجعلها في تطور دائم.
- تحفيز الموارد البشرية ودعمهم ماديا ومعنويا للمحافظة على مستوى عطائهم من جهة، ومن جهة أخرى للمحافظة عليهم كقوة مكتسبة بالمؤسسة.

يتضح مما سبق أن استخدام الموارد البشرية بشكل جيد، يكون بتوظيف مؤهلاته وخبراته وكفاءاته ومختلف مميزات من خلال اقتناص فرص العمل الملائمة له بالمؤسسة، حتى يتمكن من العطاء بفعالية وتميز وتقديم اضافة جديدة، فيستغل كل من الفرد والمؤسسة ما يتوفر عليه هذا المورد من طاقات كامنة وذلك من خلال تسخير كل الوسائل، خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى خلق رصيد من القوى البشرية الماهرة والمؤهلة، وحسن اختيارها وانتقاءها لها يتم بحسب فرص العمل المتوفرة لديها، ليلى ذلك تنمية قدراتها وتحفيزها لأداء وظيفتها بفعالية، وبذلك تصبح المؤسسة "محفظة الكفاءات". وفي هذا الإطار يرى "علي السلي" استخدام الموارد البشرية على أنه: "تحقيق أفضل وأعلى انتاجية عن طريق تحسين صفات الفرد، وتطوير وتحديث خصائص العمل والمنظمة، لأن ذلك يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء، كما أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية هو هدف ومنطق العمل التنظيمي الحديث، ويتطلب تحقيقه النظر إلى ثلاثة

أبعاد وهي: واقع المؤسسة والبيئة الخارجية، أهداف المؤسسة، وكذا تحديد الطريقة المثلى " (السلي ع، 1997، صفحة 110) ، التي تقود الموارد البشرية إلى التكيف مع معطيات وظروف الواقع لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما عن أهم السبل المساعدة لاستخدام الأمثل للموارد البشرية والذي يساهم في تحقيق أهدافه المؤسسة التنظيمية، فيرى "علي السلي" أنّ ذلك يكون من خلال عمليتين أساسيتين هما:

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

- تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من حيث الكم والنوع .
 - البحث عن المصادر التي ستستقي منها مواردها البشرية.
 - أن تتحصل على متطلباتها من المورد البشري في الوقت المحدد.
 - الضبط الدقيق لمجال استخدام هذه الموارد وتوظيف طاقاتها.
 - ب. تنمية الموارد البشرية: بحيث يجب على المؤسسة أن تراعي ما يلي:
 - الاستقطاب والانتقاء الجيد للموارد البشرية.
 - الإعداد الجيد للموارد البشرية وتجهيزها بحيث تكون قابلة للاستخدام في المجال المطلوب.
 - مراقبة ومتابعة كفاءة الموارد وفعاليتها في الاستخدام وضبط سلوكهم، من خلال الإشراف عليهم وتوجيههم وتقييم أداؤهم.
 - على الإدارة أن تقدم للموارد البشرية مقابلا من خلال الأجور والمكافآت والحوافز.
 - المحافظة على استمرار قدرة الموارد البشرية على المساهمة في الانتاج من خلال الرعاية النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
 - السعي لتنمية قدرات الموارد البشرية والرفع من كفاءتهم من خلال عملية التدريب.
- وضمن هذا السياق يعتبر "مصطفى كامل" استخدام الموارد البشرية على أنّها: "من الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد، وهو التطبيق الجيد للموارد البشرية التي تعتبر من أندر وأهم الموارد، لذلك فهي تعتبر مساوية لبقية الوظائف الأخرى مثل: التسويق التمويل، العمليات والانتاج، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف إلى

تحقيق الاستخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية بالشكل الذي يحقق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الوظائف نذكر: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، توزيع العمال، الفصل وإنهاء الخدمة، أوقات العمل والراحة، حفظ السجلات، الانتظام الغياب والتأخر التدريب، التحفيز والترقية. (كامل، 1994، صفحة 207)

مما سبق يتضح أنّ "الاستخدام" يعطينا تصور شديد الارتباط بإدارة الموارد البشرية، بما أنّ استخدام الموارد البشرية هو من وظائف هذه الإدارة، إذ يعتبر عبد الباقي صلاح إدارة الموارد البشرية على أنها "استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسة استخداماً أمثلاً ويشمل هذا الاستخدام، عمليات تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الأجور والحوافز، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد".

وعليه فاستخدام الموارد البشرية بالمؤسسة هو من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية، ويتضمن هذا الاستخدام مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة، من تخطيط وتنمية لكفاءات وقدرات وطاقات الموارد البشرية ما يحقق الاستخدام الأمثل والفعال لها.

وعليه "فاستخدام الموارد البشرية فيه إشارة لإدارة الموارد البشرية وتسييرها بالمؤسسة، وذلك بما يشمل هذا الاستخدام لكل المهام والمسؤوليات التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية.

7. كفاءة الاستخدام الجيد للموارد البشرية:

ونقصد به البحث عن العوامل التي تساهم في المحافظة وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد الوسائل، الطرق، الأدوات الملائمة، مع تحديد الذي الرؤى المستقبلية للمؤسسة جراء الاستخدام الصحيح لمواردها البشرية. وعموماً يستلزم هذا الاستخدام تحديد ما. (finot, 2000, p. 08)

1.7 الصفات الموضوعية:

تتمثل الصفات الموضوعية في العوامل المادية للفرد العامل، بما تضمنه هذه العوامل من بيانات خام متعلقة بالفرد مثل: السن، الجنس، التكوين الأولي.. الخ، وهي تقدم لنا معطيات إحصائية ثابتة فيما يخص الاستخدام، وعوامل أخرى يمكن وصفها

بالديناميكية والتي تسمح لنا ببناء مسار الاستخدام الجيد للموارد البشرية بالمؤسسة، وأدوات القياس المستعملة هنا هي: المقابلات، الاختيار والانتقاء، التكوين المتواصل، الحراك المهني أو الجغرافي ...، وتستطيع هذه الأدوات أن تقدم للفرد كما للمؤسسة خارطة يمكن استغلالها لأجل تحسين كفاءاته الفردية.

2.7 الخصائص الشخصية للفرد:

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

3.7 حسن إدارة الموارد البشرية: ويدخل ضمن هذا العنصر العوامل المرتبطة بالإدارة الرشيدة للعمل والعمال داخل المؤسسة، وهذا يتعلق بكل من سبل تنظيم العمل تسيير المهارات، إمكانية مساعدة الأفراد على الحراك، مناهج الاتصال، نظم وبرامج التدريب المهني، طرق تدخل الشركاء الاجتماعيين في المؤسسة.

4.7 ربط المؤسسة بسوق الشغل:

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

إذن يتضح أنّ شروط الاستخدام الجيد للموارد البشرية، راجع بالأساس إلى النظرة الإيجابية للعوامل المادية كالعوامل النوعية المرتبطة بالشخص، وكذا إلى كيفية إدارة المؤسسة لمختلف هذه العوامل كطاقة كامنة يمكن الاستثمار فيها، هذا بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بسوق العمل، وعليه فالاستخدام الأمثل للموارد البشرية لا يقتصر على تلك العمليات الروتينية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فحسب، وإنما يركز بشكل أساسي على مدى وعي المؤسسة بمهارات وكفاءات ومعارف ومختلف الخصائص التي يتميز بها مورده البشري، كمادة خام يمكن الاستفادة منها وتطويرها وكذا الوعي التام بما يحتاجه مخزونها البشري من كفاءات، وضمن فكرة مشابهة لما سبق فقد أشار "علي

السلي"، الي ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية، للتأثير على السلوك وتوجيه الموارد البشرية نحو الأهداف التي تريدها المؤسسة، من خلال تعاملها مع جوانب مختلفة في المورد البشري والارتكاز عليها في عملية الاستخدام وهي: (السلي ع، 1997، صفحة 94)

أ- **العوامل المادية:** وهي المعلومات الأساسية والأولية المتعلقة بالمورد البشري، وتتمثل في: العمر الجنس، نوع التعليم، مستوى التعليم، المهارة (بدنية، عقلية)، الخبرة (مجالها، مدتها)، التركيب الجسماني.

ب- **العوامل الموضوعية:** وهي تركز على الأساس السلوكي للمورد البشري ومراعاتها يقلل من المشكلات السلوكية، وتتمثل في: الدوافع والرغبات، الميول والاتجاهات، الإدراك وأساليب الفهم، التركيب الاجتماعي، القيم والعادات والمفاهيم.

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

وفي نفس السياق يرى Alain Finot أن المؤسسة الراغبة في حثّ عمالها على تطوير استخدام مكتسباتهم، فهي تعتمد مبدئين أساسيين كأدوات أساسية لاستخدام الموارد البشري هما:

- تنظيم العمل:

نحن لن نتعرض هنا الى مختلف برامج وعمليات تنظيم العمل لأنه من المواضيع التي كثر الحديث فيها، ولكن سنشير إلى جوهر هذا الإجراء، إذ على المؤسسات تنظيم العمل وطرق الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية، بالاعتماد أساسا على التعامل مع المهارات وتجنب

جلب الأفراد الأقل كفاءة، مع منحهم مساحة للمبادرة في العمل واستقلالية في أداء المهام التي تفتح المجال أمامهم لإثراء كفاءتهم ومهارتهم، كما يمكن تحقيق هذا الإثراء عن طريق التعليم المستمر، الذي يكون على مستوى المؤسسة في شكل هيئة تنظيمات عمالية تعليمية تساعد على إثراء مهام الموارد البشرية، لفتح المجال نحو الاستخدام الواسع لها، إنَّ كل هذا من شأنه تسهيل تنظيم العمل في المؤسسة وجعله أكثر مرونة. نفهم من هذا أن اعتماد تنظيم العمل في استخدامنا للموارد البشرية، يكون أكثر فعالية عندما نتحول من مصطلح كون الأجير يساوي منصب، إلى مصطلح الأجير يساوي تعدد الوظائف والمهام، أي الانتقال من مفهوم المنصب إلى مفهوم المهمة، وهذا من شأنه توطيد علاقة الشخص بمحيط عمله إذ يصبح شغل منصب هو أخذ نصيب من الأنشطة المتعددة، وهو الهدف الذي يرمي إليه تنظيم العمل بحيث يساعد ذلك، على خلق توافق وانسجام فعال بين استخدام الموارد البشرية ومجمل العمليات التي تتم داخل التنظيم، وبالتالي تصبح المؤسسة ومحيطها كميدان واسع للتدريب واكتساب للخبرة المهنية والذي يدعمه كما أسلفنا الذكر التعلم المستمر والمستوى المعرفي للمورد البشري، ما يفتح المجال إلى تعدد قدراته أي انفتاحه على المعرفة الشاملة بدل المعرفة المتجزئة لعملية الإنتاج.

- إدارة الكفاءات:

تعتبر إدارة الكفاءات هي مفتاح الاستخدام الجيد للموارد البشرية، وتستند هذه الإدارة على التسيير الاستشرافي للكفاءات وللعمل، فعدد كبير من المؤسسات تبحث عن وضع الكفاءات الضرورية عند الحاجة، فالتحضير المسبق للكفاءات يفتح المجال لاستدراك أي طارئ أو جديد في الوظائف والمهام، ما يجعل الاستخدام أكثر مرونة وأكثر فعالية من حيث نتائجه، هذا ويتطلب العمل الأول في تسيير الكفاءات من القائمين عليه بمعرفة، موقع المؤسسة من حيث مخزون كفاءاتها البشرية وكذا مستوى الكفاءة عند هؤلاء، مع تحديد مصير هذه الكفاءات من حيث توجيهها إلى المواقع المناسبة لها في التنظيم، وكذا تحديد طرق استغلالها، ومثل هذه المعرفة تجعل من نتائج الاستخدام أكثر إيجابية لما تقدمه من معلومات عن الموارد البشرية من حيث حصر كفاءات المؤسسة، تحديد مستواها، توجيه الكفاءة، منهج استغلال الكفاءة، وهذا يفسر أن تفسير الكفاءات يسمح بفهم الوضعية العامة للموارد البشرية بالمؤسسة، ومدى اندماجهم وتأقلمهم معها،

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

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

- على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الفصل بين مواردها البشرية، للكشف عن الكفاءات العرضية بحيث أنّ الكفاءة العرضية تمكننا من التصرف بفعالية، في مجموعة من الوضعيات المتنوعة والمحتوية على أنشطة مركبة متعلقة بالمهمة الرئيسية، وعليه فهي تساعدنا على المحافظة على فعالية استخدام الموارد البشرية وتطويرها، ومثل هذه الكفاءة تسيير من طرف الفرد بينما تقوم المؤسسة بفتح المجال لها لحنها على البروز، أما تطويرها فيكون من خلال التكوين المتواصل، ومن ثم وجب على الفرد المحافظة على صحته المهنية، باكتسابه في سيرورة دائمة مجموعة من المعارف والكفاءات والمهارات التي تضمن تمسك المؤسسة به.

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

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

8. خاتمة: يعتبر استخدام الموارد البشرية، خطوة نحو نظرة مختلفة في تناول المورد البشري بحيث لا يعتمد فيها التركيز فقط على تطوير وابتكار مختلف العمليات والبرامج والاستراتيجيات التي يقوم عليها عمل إدارة الموارد البشرية، وإنما يكون التركيز بصفة أساسية على المورد البشري بما يتضمنه من خصائص وميزات وكفاءة ومهارة ومعرفة، تتطابق مع احتياج التنظيم وطموح المؤسسة وبرامج إدارة الموارد البشرية، بحيث أن هذه الأخيرة تتعامل في القيام بعملها وتنفيذ برامجها، من خلال التعاطي مع مختلف صفاته المادية والشخصية مع الاهتمام بعنصر الكفاءة، وعليه فالمؤسسة تكون مطالبة بتأميم المورد البشري المؤهل والذي يمثل لبنة عمل إدارة الموارد البشرية لأنه يحملها على العمل الجاد والتنفيذ الفعال لبرامجها، وفي إطار ذلك من الضروري أن تكون مستعدة لتأميم مثل هذه الكفاءات سواء من المؤسسة أو من خارجها، من خلال الانفتاح على سوق الشغل والاستفادة مما تعرضه البيئة الخارجية من كفاءات توائم أي تطور يمس نشاط أو مهن المؤسسة، خصوصا ونحن نعرف تطور اقتصادي وعلمي وتكنولوجي ومعلوماتي...، متسارع . وهكذا يتم النظر إلى برامج إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية مكثفة التركيز على المورد البشري لأنه يمثل محور نجاح البرامج والاستراتيجيات التي تطبق عليه، وبالتالي من الضروري الاتجاه نحو جدية أكبر في تحديد المواصفات العامة للموارد البشرية التي تستهدفها المؤسسة ولو تطلب الأمر التخلي عن بعض عملتها غير الكفوة، بغض النظر عن تلك المواصفات الخاصة والتي غالبا ما ترتبط بمنصب ما فقط، لأنّ هذا الاجراء يضع حدّ نحو الانسياق إلى كفاءة معينة، ويحد من التوجه نحو ثراء الكفاءة البشرية التي تخدم التنظيم أكثر وتحقق هدف المرونة في التعامل مع التطورات، ويساعد على بناء قاعدة مخزون بشري مهم يحصن ويفتح آفاق الاستخدام الجيد للموارد البشرية على امتداد العمر المهني لهم.

9. قائمة المراجع:

1. المؤلفات باللغة العربية:

1. التربية، م. ك. (2015). جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية.
2. السلي، ع. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
3. السلي، ع. (1997). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
4. ثيماشيف، ن. (1982). نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعارف.
5. حسن، ر. م. (1998). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
6. سلى، ح. (2014). إدارة الموارد البشرية. قالمة الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. غيث، م. ع. (2002). قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
8. كامل، م. م. (1994). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر.
9. لطفي، ط. أ. (1982). علم الاجتماع الصناعي. جدة: دار عكاشة للطباعة والنشر.
10. محمد، م. ع. (1972). علم اجتماع التنظيم ج 1 الإسكندرية: دار الكتب الجامعية.
11. مسعود، ج. (2005). الرائد في اللغة العربية. لبنان: دار العلم للملايين.

2. المؤلفات باللغة الأجنبية:

1. C, P. M. (1961). personnel: administration a point of viwand method eighth. new york: edition mc.growthill book.co.
2. Churdon, s. (1972). a personnel managment . USA: South westen peplishing.
3. finot, A. (2000). developer l employabbilite . paris: incept consulting edition.
4. Gluekw.F. (1975). personnel, adiaagnostic approche, business, publication.inc. texas: Dallas.
5. Matin.j. (1977). persnnel managenent. london: Me donald Kevansiton.

3. القواميس:

1. B. autre. e. (2000). rousse societe dictionnaire la rousse. paris.

2. Boislandelle, M. d. (1998). dictionnaire de gestion (vocabulaire, concept, outils, economica. paris.