

طرق تسيير الموارد البشرية - تكامل المقاربات -

من إعداد الدكتور/دحماني علي
جامعة مولود معمري بتيزي وزو

Résumé :

La gestion des ressources humaines est l'activité qui optimise le fonctionnement des hommes au sein d'une entreprise, elle procède par objectifs, mise en œuvre et contrôle, en tachant d'avoir une démarche globale. Parallèlement, elle vise au développement et aux rétributions des personnes qui contribuent à la réalisation des buts des organisations.

Les principaux objectifs de la gestion des ressources humaines sont : choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin, aider à un travail collectif efficace et créateur, faire une place aux enjeux et au développement personnel de chacun.

Avec le temps, la gestion des ressources humaines se dote de nouveaux outils qui obligent les responsables de la fonction à plus de professionnalisme, ainsi qu'à des comportements plus stratégiques. Donc, il convient d'avoir des instruments d'évaluation et d'analyse pertinents, d'avoir des modèles et des outils d'action appropriés, et élaborer des procédures de gestion adéquats.

Il est nécessaire de souligner que les orientations et les pratiques de la gestion des ressources humaines, sont influencées par des caractéristiques essentielles d'une entreprise, particulièrement la taille, le secteur d'activité, la technologie, la culture, les environnements spécifiques, les choix stratégiques internes et le style de management.

La gestion des ressources humaines a évolué, il ne s'agit plus aujourd'hui de simples archives, mais d'un mélange complexe de programmes, obéissant à une législation stricte des règles, des traditions et des pratiques stratégiques. Les méthodes contemporaines de la gestion des ressources humaines reposent principalement sur des activités spécifiques, définition des besoins, la sélection, l'évaluation, les récompenses, le développement et la formation, elles reposent aussi sur des principes tels que les mutations, la polyvalence, la flexibilité, l'efficacité et la performance.

Mots clés : gestion, ressources humaines, entreprise.

مدخل :

يمثل التسيير أحد العوامل الرئيسية في البيئة الداخلية للمؤسسة، فهو يحدد لأبعد الحدود فشل ونجاح المؤسسة، لأنه الوظيفة التي تتدخل في مختلف المستويات والمصالح الموجودة بالمؤسسة في كل مراحل نشاطها، ومن بين المتغيرات التي يتكفل بها مجال التسيير، الموارد البشرية.

يقصد بالموارد البشرية، مجموع الافراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية وفي مساراتهم المهنية والوظيفية، وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها. إن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي مهمة الادارة البحتة للمستخدمين، والتي تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال والموظفين حسب الهيكل التنظيمي المصمم والمنجز، ثم توفير الكفاءات البشرية الضرورية التي تحتاجها في مختلف المصالح المستويات في وقت محدد معين.

أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الادارية للمؤسسات خاصة الاقتصادية، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف نظرا لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر المحدد الرئيسي لمصير المؤسسة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية الحالية، وفي ظل المنافسة الشرسة والكبيرة التي أصبحت عالمية بين المؤسسات، منافسة في كمية المنتج وجودته، في استخدام التكنولوجيات المتطورة، في احتلال مكانة في السوق، في تخفيض تكاليف الانتاج والتنظيم، ويطال التنافس حتى مجال المستخدمين والعمال عندما يتعلق الأمر بالحصول على أقدر الكفاءات لتوظيفها والعمل على الإبقاء عليها بالمؤسسة.

أغلب مؤسسات المجتمع وبالتحديد المتخصصة في الاقتصاد على وعي تام بأن المورد الحقيقي للثروة هو الإنسان، فلا يمكن للمؤسسات الاستغناء على إدارة الموارد البشرية في تنظيمها الإداري الشامل، لما لها من أهمية في تسيير شؤون الأفراد العاملين بها في مختلف مراحل حياتهم الوظيفية أو أثناء مساهمهم المهني.

إن أهمية تسيير المورد البشري نابع من أهمية الإنسان العامل أو الموظف في المؤسسة، حتى ان معنى المورد هو الثروة، لذا يعد مصدر قوة للمؤسسة أو سبب ضعفها، أصبحت أعلى أصول المؤسسة بفعل ما يسمى باقتصاد المعرفة، لأن المورد البشري هو حاصل وحامل هذه المعرفة وباحتها باستمرار من خلال متابعة مستجدات العلم والمعرفة عن طريق التكوين والتدريب في اطار العمل في المؤسسة أو عن طريق المجهود الذاتي والشخصي، نظرا لإمكانيات التواصل والاتصال والاعلام السائد من حيث التكنولوجيات أو من حيث زخم ونوعية المعلومات التي توفرها هذه التكنولوجيات.

ومادام الأمر يتعلق بالإنسان، هذا العنصر المتغير والمتطور والمفاجئ باستمرار، فإن إدارته وتسييره يجعل منه أصعب العناصر على الإطلاق، فهو يفرض البحث باستمرار عن الطرق الجديدة في تسييره، للتحكم في سلوكياته وتوفير حاجياته واستغلال طاقاته لصالح المنظمة، العنصر البشري أضحى مصدرا للحلول ومخرجا لكل الأزمات.

لكن ضرورة البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتسيير الموارد البشرية لا تعني جانبا دون الآخر أو مرحلة دون الأخرى، إنها عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة، الأمر يكمن في اختلاف المؤسسات من حيث الأهداف والأولويات والإمكانيات، وما هو شبه متفق عليه ولو نظريا، يتعلق بالبحث وتطبيق طرق التسيير الناجعة للمورد البشري أثناء مساره المهني، وعليه نتساءل: فيما تتمثل مختلف مراحل تسيير الموارد البشرية ؟ وماهي الطرق الحديثة المعتمدة في ذلك ؟

1 - أهمية إدارة والمورد البشري:

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المكان الرئيسي للنشاط الإنتاجي أو الخدماتي، وهي تعتبر بذلك الموقع الذي يتم فيه انجاز المشاريع وتحقيق الأفكار وتثبيت المبادرات، إنها النواة الأساسية للاقتصاد. تعبر عن علاقات تنظيمية من خلال ما تتضمنه العملية الانتاجية من عناصر بشرية ومادية من جهة، وعناصر تنظيمية من جهة اخرى. اتخذت المؤسسة الاقتصادية أشكالا وتطورات مختلفة عبر التاريخ وفقا لمعايير يذكر منها مجالات النشاط، الحجم، الصفة القانونية، أشكال التنظيم.

المؤسسة الاقتصادية منظمة اجتماعية واقتصادية، وحدة تجمع وتنسق العناصر البشرية والمادية لغاية لا تضمن الانتاج والخدمات فقط، بل توفر مناصب شغل وفرص عمل للكفاءات في مجال تخصصها، فهي بذلك تعتبر عون اقتصادي تتجمع فيها عوامل بغية انتاج السلع وخدمات موجهة إلى السوق للبيع أو للتبادل وهي الصبغة الميكانيكية لها، وتحمل كذلك صفة منظمة اجتماعية لمشاركة الأشخاص فرديا وجماعيا في انجاز المهام، واتخاذ القرارات وهي الزاوية الإنسانية للمؤسسة. كما تعتبر نظام قائم على العلاقات والتبادلات بين مختلف المكونات والاجزاء والأنظمة المترابطة، تشمل مختلف المستويات والمصالح، النشاطات والمهام، الوظائف والارتباطات¹ بصفتها عون اقتصادي، تهتم المؤسسة الاقتصادية بتقديم منتوجاتها للمجتمع من خلال مجموعة من المدخلات التي تتم معالجتها لتصبح جاهزة على شكل مخرجات، تقدم لمختلف فئات المجتمع حسب حاجاتهم ومورغباتهم، ولإنجاز مهمتها الاقتصادية هذه، بديهي

¹ غول فرحات، الوجيز في المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص. 8 - 9

أنها ملزمة بالقيام بالتشغيل حسب حاجياتها واستراتيجياتها وتحديد الاولويات والطرق التي تنتهجها في التوظيف خاصة، بمراعاة الظروف الاقتصادية والعوامل المحيطة والتي منها تستاقي المؤسسة كل المعلومات والمعطيات¹

تتعدد المؤسسات الاقتصادية بتعدد القطاعات والنشاطات والاغراض، فالأنواع الاساسية تتمثل في الصناعية، الزراعية والفلاحية، المالية، التجارية والخدمات. المؤسسة الصناعية تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي انتاج السلع والمواد والخدمات.

كما ان الاساس المعتمد في قياس النمو الاقتصادي هو حجم السلع والخدمات المنتجة بالنسبة للدخل القومي، وكمية السلع المباعة والخدمات المقدمة بالنسبة للتصدير وميزان المدفوعات. وتختلف كذلك المؤسسات من حيث الملكية، قد تكون عامة او خاصة، وطنية أو اجنبية، عائلية، مختلطة أو متعددة الجنسيات، ثم قد تكون صغيرة، متوسطة أو شركة كبيرة، وغير ذلك من الأنواع والأشكال، فضلا عن التخصص والقطاع الذي تنتمي إليه.

إن حيوية كل منها مصدره التدفقات المادية والمالية، لكن المصدر الهام هو تدفق البيانات سواء تعلق الأمر بكيفية الانتاج والتسويق والمحاسبة، أو بكيفية التخطيط والتسيير والتنظيم، أو بطريقة مواجهة المشاكل وتوقع الصعوبات، فخصائص كل هذه التدفقات يشترط أن تكون صحيحة وعلمية، دقيقة وحديثة.

ما هو أكيد هو أن التطور الاقتصادي يتوقف على عدد وحجم المؤسسات الفاعلة في الحقل الاقتصادي، وازدهار المؤسسات لا يتوقف على امكانياتها فقط، بل يتوقف على كيفية ومستويات تنظيمها وطرق توظيف تلك الامكانيات وتسييرها، كما تعمل المؤسسة في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، مما يفرض المتابعة المستمرة للتحولات الخارجية في مجالات عدة، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، قانونية، ثقافية وأمنية، من أجل مواجهة كل العراقيل والمشاكل والتهديدات التي يمكن أن تعرقل السير العادي لها وبالتالي يحول دون الوصول الى تحقيق أهدافها.

" إذن حتى تتمكن المنشأة من اتخاذ قراراتها المناسبة وبناء سياستها ووضع أهدافها واستراتيجياتها توجب عليها معرفة ومتابعة تحولات المحيط باستمرار (...)، لأن الصراع قائم من أجل البقاء في وسط أقل ما يقال عنه معقد ديناميكي وسريع التطورات، (...) فتبقى درجة الرشد والعقلانية في سلوك المنشأة وامتلاكها لمزايا تنافسية أساس نجاحها أو فشلها".²

إنها شروطا للحفاظ على القدرة الانتاجية والتنافسية وضمان الاستدامة والاستقرار، وفي نفس الوقت مسطرة التطور العلمي التكنولوجي والمعرفي في مجال الانتاج والتحويل، التمويل والتسويق، الاستثمار والبحث. كما لا يمكن لها كذلك

¹ BETBEZE J P., La conjoncture économique, Ed. PUF, Paris, 1984, p. 65.

² أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الصناعية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص. 13.



إهمال البيئة الداخلية من خلال التحكم في إدارة شؤون المؤسسة وتسيير مختلف المكونات المادية والمعنوية، الهيكلية والمالية، التنظيمية والبشرية.

لذا، يأخذ التسيير الاهتمام الأكبر في المؤسسات، أصبحت الوظيفة الرائدة فيها خاصة في مجال الموارد البشرية، بحيث تجعل المؤسسات في تنظيمها الهيكلي إدارة الموارد البشرية اهتمامها الرئيسي، نظرا لما تقوم به من الوظائف والأنشطة المرتبطة بالعنصر البشري داخل المنظمات. لقد تضاعفت أهميتها نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة، والتحديات التي يجب أن تواجهها لضمان البقاء والصمود أمام المنافسة التي لم تعد محلية أو وطنية فقط، بل أصبحت عالمية وأكثر شراسة.

إذن، تعطي المؤسسات الاقتصادية عناية خاصة لإدارة الموارد البشرية لموقعها المحوري في التنظيم الهيكلي، ولما تقوم به من مهام ولعلاقتها بكل مستويات هذا التنظيم والإدارات الموجودة بالمؤسسة، بحيث تتدخل في جل الأمور المتعلقة بالمستخدمين وتنسق بين مختلف أقسام المؤسسة، وتجعلها تحط في محطاتها في شكل النقطة المحورية في الممارسة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تشهد إعادة التشكيل نماذجها باستمرار في المؤسسات الحديثة جراء التحولات والتغيرات التي يعرفها العالم المعاصر.

مراعاة لكل ذلك وتنفيذا لنشاطاتها بأحسن الأحوال تجعل المؤسسات الحديثة إدارة الموارد البشرية في وظيفتها ومهامها ووسائلها وتنظيمها، الإدارة الاستراتيجية لما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من خدمات ونتائج. إن المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية والمؤسسات الاقتصادية لا تعكس إلا المسار الطويل من التغيرات التي طالت المؤسسات بل المحيط الخارجي بشكل عام، هذا الكل هو الذي ساهم في تشكيل النموذج الحالي لإدارة الموارد البشرية، الذي يبقى بعيدا عن النموذج المثالي لما يحدث من سرعة في التغير التنظيمي وتدخل عدة عوامل وجوانب في مهمة إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة، لأنها المتكفلة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة من حيث البحث عن مصادر الحصول على هذه القوى البشرية واختيارها وتهيئتها، تدريبها وتنميتها، وتهيئة المناخ الانساني للنشاط والعمل الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل الجهد باستمرار.

إنها المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية من خلال نشاطاتها ووظيفتها الإدارية، والتي تشترك فيها مع بعض الإدارات كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو من خلال وظيفتها التسييرية المتخصصة في الجانب البشري من حيث التكفل بتوفير الكفاءات من المستخدمين للمنظمة، والتكفل بمسارهم في إطار المصلحة المشتركة بين العنصر البشري وما يحقق أهداف المؤسسة، ويجعل منها كذلك كفاءة في ميدان نشاطها وتخصصها.



وما يجعل مسئوليتها أصعب، هو هذا التخصص في الجانب البشري المتطور والمتغير كذلك في مجالات عدة تتعلق بإمكانياته وحاجاته، تطلعاته ومستويات تكوينه، إنه أكثر العناصر الإنتاجية تعقيدا وصعوبة في التسيير، لأن الأمر يتعلق بالسلوك، والإرادة الإنسانية، والعواطف والعلاقات، فهي عوامل مرنة وصعبة الاحتواء والتوجيه دون الحرص باستمرار على مراقبتها. كما لا يمكن تجاهل الانتماء الاجتماعي والثقافي والجغرافي أو الإقليمي وحتى الجنسي، أصبحت كلها عوامل تتدخل بصورة واضحة في الرؤية الحالية للتسيير المورد البشري.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية، هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات المتعلقة بالعنصر البشري، وكيفية توزيع هذه القدرات البشرية على مختلف المناصب وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أسند إليها من واجبات ووظائف للوصول إلى النجاعة في الإنتاج والخدمات.

ب - أهمية الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية، مجموع الافراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية، وفي مساراتهم المهنية والوظيفية وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق اهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها¹.

أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية من بين اهم الوظائف الادارية للمؤسسات خاصة الاقتصادية منها، ولا تقل اهميتها عن باقي الوظائف نظرا لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر المحدد الرئيسي لمصير المؤسسة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التكنولوجية الحالية، وفي ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت عالمية بين المؤسسات، منافسة في كمية المنتوج وجودته، في استخدام التكنولوجيات المتطورة، وفي احتلال مكانة في السوق، تخفيض تكاليف الانتاج والتنظيم. ويطال التنافس حتى مجال المستخدمين والعمال عندما يتعلق الأمر بالحصول على أقدر الكفاءات لتوظيفها وكيفية الإبقاء عليها بالمؤسسة.

إن أهمية تسيير المورد البشري نابع من أهمية الإنسان العامل أو الموظف في المؤسسة، حتى ان معنى المورد هو الثروة. لذا، يعد القلب النابض ومصدر قوة للمؤسسة أو سبب ضعفها، اصبحت أغلى أصول المؤسسة بفعل ما يسمى باقتصاد المعرفة، لأن المورد البشري هو حاصل وحامل هذه المعرفة وباحتها باستمرار، من خلال متابعة مستجدات العلم والمعرفة عن طريق التكوين والتدريب في اطار العمل وفي المؤسسة، أو عن طريق المجهود الذاتي والشخصي،

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص. 16.

نظرا لإمكانيات التواصل والاتصال والاعلام السائد من حيث التكنولوجيات الحديثة، أو من حيث زخم ونوعية المعلومات التي توفرها هذه التكنولوجيات.

حتى أن بعض الطروحات تذهب حاليا إلى القول أن المورد البشري هو الطاقة المتجددة، بمعنى أن الطاقة المتجددة هي الطاقة التي لا تزول، تتجدد باستمرار وتحسن من خلال التكوين والتدريب والرسكلة، من خلال تجديد وتحصيل معارف جديدة في ظل التطور المعرفي المتواصل والمستمر والمتجدد، لأنه عصر المعرفة والعلم ، فالتسيير المؤسسي معني من أي وقت مضى بالمسيرة والمتابعة خاصة عندما يتعلق الامر بالعنصر البشري الذي يتميز بعنصر المفاجأة والاداء المتباين والتأثيرات التي يتعرض لها جراء تواجده في بيئات مختلفة، الأمر يتعلق بالجوانب الانسانية والاجتماعية، والثقافية كذلك، فطرق التسيير هي أيضا تتأثر بالنوع الثقافي المحيط¹.

يبقى فقط القول، أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في العنصر البشري، لأنه الوحيد القادر على خلق الثروة ومواجهة الأزمات، واقتراح المشاريع وأخذ المبادرات وتجاوز العقبات، وبذل جهد عن جهد. وتعتبر الخبرة الانسانية الركيزة الاساسية لكل التحولات المفاجئة والتوجهات الممكنة للنشاط المؤسسي، فالإنسان المستخدم والعامل قادر على المساهمة في انتاج الحلول قبل أن يكون مصدرا للمشاكل، خاصة عندما يتم العمل بالمشاركة والتعاون، والاذان يسمحان من التقليل من النزاعات والصراعات الناتجة عن الانقسامات والانتماءات الفئوية أو الثقافية.

أما الطاقة المتجددة تعني في هذا الإطار كذلك العنصر البشري عندما تخص التجربة مجال ونشاط معين أو في التسيير مثلا، لأن هذه التجربة تصبح إرثا وتقليدا ومعرفة، تنتقل من جيل إلى آخر في شكل قيمة عمل، ثروة، انضباط، الاعتماد على النفس، البحث عن الأفضل باستمرار، الفعالية (l'efficacité)، تحقيق أقصى النتائج (la performance)، كلها قيم انسانية متجددة وكفاءات للتحسين والتطور، من الإنسان وله.

طرح جديد لدى المفكرين، يؤكد أن الطاقة الحقيقة حاليا هي الإنسان لما يمكن أن يتجاوزه من عقبات ومشاكل وأزمات إلى مرحلة المبادرة والإبداع، وقدرته على المرونة، ومتعدد الكفاءات (la polyvalence)، فباستطاعته التأقلم والبقاء رهن الإشارة (disponible)، ومتعدد المهام والتخصصات (multidisciplinaire)، والعنصر البشري هو من يصنع التحولات (les mutations) في مجال منظمة المؤسسة من نشاط لآخر أو من قطاع لآخر.

هذه الصفات والإمكانيات تصنف المورد البشري كطاقة بديلة لكل الطاقات الزائلة، لأنه الحل بعد أن كان يحظى غيره من العوامل الإنتاجية بكل الأهمية والأولوية، فتعود شيئا فشيئا الأمور إلى نصابها، لأن التاريخ برهن عبر حقبات تاريخية

¹ BERTON B., Gestion des personnes, pouvoir et loyauté dans l'entreprise, In Université de tous les savoirs - L'économie, le travail, l'entreprise, volume 3, Ed. Odile Jacob, 2002, Paris, p.336.

مختلفة، أن الإنسان أعطى دروسا مختلفة في الحياة والعمل، في الاجتهاد والمثابرة، في المبادرة والإبداع، في التفاني والإخلاص، يستطيع تجديد طاقاته وأفكاره كلما أراد، أو حسب حاجياته، يبقى القول فقط أن الإرث الإنساني والتراكم المعرفي عنصر دافع ومشجع، وشيء واقعي وموجود، نستعين به في أوقات معينة، وبالإضافات المستمرة لا نحافظ فقط على التراكم بل يتغذى ويدوم.

فال مورد البشري هو قوة العمل التي تفرض طرق التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال المعاصرة تمثل مهارات في انجاز المهام التي تسند لها في اطار مشروعها الإنتاجي أو الخدماتي، كما تتمثل قوة العمل هذه تتمثل في جميع الذين تم توظيفهم لأداء وظيفة وأعمال تحت مظلة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية من خلال وضع مجموعة من الخطط والسياسات والاجراءات التي تنظم الأداء والمهام في سبيل تحقيق رسالة والأهداف الاستراتيجية¹.

بهذه الصورة والمفهوم، قوة العمل تشمل جميع السكان الموجودون في المجتمع أو بلد ما في سن العمل دون استثناء، يجد الإنسان نفسه جزءا منها بحكم مهارات أو مؤهلات، وفي اتفاق مسبق مقابل أجر فيتنظيم معين أو مؤسسة اقتصادية مثلا في دور ومهام محددة. ولذلك تعتبر الفئة القادرة على العمل الرأسمال الحقيقي للمجتمعات، لأنها القوة العاملة الضرورية لتشغيل التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، الانتاجية والخدماتية خاصة.

ولذلك، نجد البلدان عندما يتعلق الأمر بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية تتناول المجتمع بأسره من قاعدته إلى قمته، وتحقيقا لأهداف تنشُد التغيير البعيد المدى لهذا المجتمع نحو الأفضل والأرشد، والتقدم والتطور للأغلبية الساحقة من أبنائه، تمزج عناصر التعليم والصحة والتدريب ضمن مسار التنمية البشرية كضمان لهذا التقدم والتطور، والمقصود هو إتاحة الفرص وتهيئة الجو للتعلم والتدرب والتكوين على كيفية تحقيق كل هذه الأشياء.

أصبح التعليم والتكوين في المرحلة الحالية من التطور التقني والعلمي القاعدة الأساسية للتنمية، تفوق بكثير الموارد العادية، فالاستخدام الأمثل للمورد البشري يتطلب استراتيجية وإعدادا واضحا، لأنه ساد لزمن طويل شبه انفصال بين السياسة التنموية والتربوية والتعليمية، كأنهما تنبعان من منطقتين مختلفتين ومنفصلين لا علاقة للواحد بالآخر، فإما على التربية والتعليم أن يحترما أهداف التنمية، وإما على التنمية أن تراعي مستوى المعارف والقيم التي ينقلها النظام التربوي. كما أن تحسن مستوى التحصيل العلمي يؤدي إلى تحسين توزيع الدخل في صالح الطبقات الفقيرة، فالتعليم وسيلة لتحسين توزيع الدخل.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص. 11.

فالتعليم معروف عنه أنه في تزايد من حيث الكم باستمرار، لكن ما يدعو دائماً إلى الانشغال هي أنظمة التعليم من تركيبة البرامج وطريقة صياغتها، ثم مستوى التحصيل ونظام تسيير المراحل المختلفة، كيفية الانتقال والتوجيه، ومعضلة الرسوب وأسبابها. كما تستخدم معايير كمية مثل عدد المدارس والمدرسين، عدد الطلبة، ميزانية الإنفاق على التعليم... الخ، وتبقى البرامج سواء في التعليم العام أو التعليم العالي هي الأساس، وما يساعد في تكوين الإطارات استجابة لمتطلبات الاقتصاد والإنتاج وخطط التنمية.

وللارتقاء بهذه المعايير، يجب التوليفة أيضاً بين اقتصاد السوق والتدخل الحكومي من توفير السلع الغذائية والخدمات الصحية، تقديم مياه نظيفة وصرف صحي حقيقي، بناء المدارس، مساعدة الأسرة في التنظيم والتوعية، تعليم الكبار ومحو الأمية، الاهتمام بالتنمية البشرية. بهذا التوجه يضمن وجود عنصر بشري قادر على تحقيق استمرارية التنمية، لكن في عملية النمو الاقتصادي ينظر للإنسان على أنه عنصر من عناصر الإنتاج، مثله مثل الرأس المال المادي والأرض، فهو وسيلة من بين الوسائل الأخرى أو هو مورد وفقط، فهو بهذا ينظر إليه على أساس تنمية الموارد البشرية. أما من خلال التنمية البشرية الحقيقية، فهو ليس وسيلة فقط، وإنما كهدف يحكم على جدوى برامج الاستثمار.

العامل المهم إذن في التنمية هو العنصر البشري الذي قد يكون إيجابياً، يدفع عجلة التنمية إلى الأمام كلما كثرت تخصصات العمل وتقسيماته، وبالتالي يتم اكتساب التجربة والمهارة في تحسين الإنتاج وزيادته، أي تكثر المهارات وتنمو المعارف والقدرات الإنتاجية، وتزيد الطاقة التي تنتج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وبالتالي يمكن تفادي ظاهرة عدم التوازن بين حجم السكان وبقية عناصر الإنتاج الأخرى.

ومهما اختلفت الزوايا التي يعالج منها هذا الموضوع، فإن الجوهر واحد والهدف واحد، وهو الإنسان الذي هو محور التنمية، إنها عملية إنسانية في المقام الأول تتم بالإنسان ومن أجل الإنسان. ولهذا، فمفهوم التنمية كما هو مطروح في بعض النظريات، في حاجة إلى مراجعة فيما يتعلق بالإنسان كعنصر إنتاجي وعامل من عوامل التنمية.

"ومما سبق يتضح أن التنمية البشرية تقوم على أساس أربعة عناصر هي: الإنتاجية Productivity، والعدالة Equity، والاستمرارية Sustainability والمشاركة Empowerment. فلا بد من زيادة قدرات الأفراد التعليمية والصحية والتدريبية حتى تزداد القدرات على إشباع الحاجات. ومن ناحية أخرى لا بد أن تتاح أمام جميع الأفراد فرص متساوية للمساهمة في صنع التنمية والاستفادة من ثمارها وهو يكفل عدالة التوزيع. كما يجب أن لا تقتصر إتاحة الفرص المتساوية بين أبناء الجيل الحالي فقط، وإنما بين أبناء الجيل الحالي من ناحية وأبناء الأجيال المقبلة من ناحية

أخرى، وهو ما يضمن استمرارية التنمية. ويتضمن عنصر الاستمرارية ضرورة المحافظة على البيئة للأجيال القادمة، كما يتعين مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات التي تشكل حياتهم حتى تكون التنمية لهم وبهم"¹.

كما توجد علاقة تبادلية بين الصحة والنمو، فالصحة تؤثر مباشرة على النمو من خلال تأثيرها على الإنتاجية، حيث أن الصحة الجيدة تعطي للفرد المقدرة على بذل مجهود أكبر والعمل وقت أطول، والعيش حياة إنتاجية أفضل، بشرط أن ينعكس مجهوده على أجره لتحفيزه على الاستمرارية والإنتاج². تأثير الصحة مباشر على التحصيل العلمي، بحيث تجعل الأداء أفضل من خلال التغذية الصحية السليمة والجيدة، والتي تؤدي حتما إلى الراحة البدنية والنفسية.

وللنهوض بالتنمية البشرية، سبيل واحد وهو لا بديل من استراتيجية عامة لتنمية متكاملة، هدفها بناء مجتمع تسوده خاصة إتاحة فرص دائمة إضافة للتغذية الصحية والتعليم، الرياضة والترفيه، إنها استراتيجية ترمي على الدوام إلى التخفيف الحوادث والأمراض الصحية البدنية، النفسية والذهنية.

2 - مراحل وطرق تسيير الموارد البشرية :

أ- مراحل تسيير الموارد البشرية :

إن وظيفة تسيير الأفراد موجودة في كل الهيئات والمنظمات أيا كان تخصصها وحجمها، الاختلاف يكون في كيفية التسيير والمراحل المتبعة، والتفاوت يكمن في تعدد المقاربات المعتمدة في ذلك. وما هو مؤكد أن وظيفة تسيير الأفراد عرف نقلة نوعية جعلت منها وظيفة ذات أبعاد مختلفة، بحيث انتقل الفكر التسييري من مرحلة النموذج الواحد الثابت إلى نموذج مرن متحرر، يستوعب المتغيرات الكثيرة في محاولة إيجاد التواء والتلاؤم بينها، وهو ما ساهم في تفادي والتقليل من عيوب الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية والبيروقراطية الصلبة والتي تقوم بنشاط روتيني يخص أمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة. هذه المهمة الضيقة لتجعل من إدارة المستخدمين سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاتجاهات الحديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 52

² نفس المرجع، ص. 85.

وظيفة تسيير الموارد البشرية إضافة الى نشاطها التقليدي المتمثل في تنظيم العمل وتوزيع المهام وتسيير ملفات المستخدمين وحفظها وترتيبها، تشمل حديثا عدة نشاطات تمتد الى التخطيط للموارد البشرية من تصنيف الوظائف، تحديد مهمة كل منها، تحديد أهدافها والعلاقة بينها وغيرها من المهام.¹

وفي تسيير المورد البشري تذهب الاتجاهات المعاصرة إلى إسناد مهام أخرى للتسيير الموارد البشرية تبدأ من مرحلة التوظيف إلى التقاعد، تمتد بينالاستقطاب والاختيار، التعيين والتكوين، الترقية والمرافقة وغيرها، حتى أصبحت هذه المهام في شكل أنظمة فرعية في نظام آخر وهي إدارة الموارد البشرية، وبدوره يندرج في التنظيم الأكبر والمتمثل في المؤسسة أو منظمة الأعمال.

التسيير واقعيًا، مرحلة مواءمة للتنظيم، والمفهوم في حد ذاته تطور بعد أن كان يشار إليه بالإدارة (إدارة المستخدمين - l'administration du personnel)، ثم أصبح المفهوم تسييرا (la gestion) لأنه عملية متواصلة، إلى أن أصبحنا نستعمل مفهوم المناجمنت (le management)، "يمكن حصر تسميات المصالح المهمة بتسيير الموارد البشرية في المستخدمين العلاقات الصناعية الأفراد، القوى العاملة، الموارد البشرية والشؤون الإدارية" (2)، وذلك لتطور الشرح وتوسع الطرح والربط الذي نريده بالعنصر الإنساني الذي أصبحت قضاياها متشعبة في مجال النشاط والعمل، ثم أن المنافسة اليوم تعدت السوق من حي التنافس في مجال المبيعات وجودة المنتج أو في مجال الأسعار، لكن الأمر يتعلق بالبحث المستمر على الكفاءات وطرق الحصول عليها، والسبل المثلث لتطويرها وكيفية الإبقاء عليها في المنظمة أو المؤسسة.

التنظيم المعاصر للمؤسسات يفرض تحديد أنظمة جزئية مثل نظام التوظيف (le système de recrutement)، نظام الاتصال (le système de communication)، نظام المعلومات (le système d'information)، نظام الحوافز (le système des motivations)، نظام الأجور (le système de rémunération) وغيرها من مستويات تتقاطع لتتكفل بتسيير الكفاءات كمبدأ يخدم المؤسسة والمستخدمين على سواء²، كلها تتطلب التسيير المتقن الذي يحتاج إلى المعلومات، وهذه المعلومات لا يمكن أن تكون إلا معلومات علمية يتحكم فيها أصحاب المعرفة والعلم على الدوام، دوام حياة المؤسسة. هذه الأنظمة الفرعية تحتاج بدورها إلى تنظيم وإلى تحديد الوسائل (les outils) وإجراءات (les procédures)، كل منهما يحتاج إلى بناء وفق معلومات صحيحة ومتجددة باستمرار تجدد المعرفة والعلم في حد ذاتهم.

¹ حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص. 98

² DEITRICH A. et autres, Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives, 3^e ed, Ed. DUNOD, Paris, 2010, p. 54-55.

إن النماذج التسييرية الثابتة لم تعد كافية لمواجهة المنافسة ومجابهة التحديات التي تنتظر المؤسسات خاصة الاقتصادية، بل أصبحت الأمور تسير وفق منظور استراتيجي متكيف بصورة ايجابية، يساهم في استغلال كل الفرص المتاحة للمؤسسة من عوامل داخلية وخارجية، ويقلل من المخاطر والتهديدات المحتملة.

المرحلة الأولى من المراحل التسييرية للموارد البشرية تتمثل في تحديد حاجيات المؤسسة من حيث المستخدمين، وهذا يتطلب المعرفة التامة لإمكانيات المؤسسة المالية والوظيفية، بعد تصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد درجة أجرة كل وظيفة. لضمان مقابل سليم للوظائف المختلفة. ثم تحليل الوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليتها بشكل مناسب، للتمكن منوضع كل مستقدم في الوظيفة المحددة في سلم الهيكل التنظيمي، مع الوقوف على ما هو معروض ومتاح منها في سوق العمل.

المرحلة الموالية تكون باستقطاب المترشحين للعمل بالمؤسسة، يتم الاختيار حسب اجراءات محددة من طرف المؤسسة باستعمال المقابلات الشخصية والاستمارات ودراسة الملفات، ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ثم تتم عملية توظيف احتياجات المؤسسة من المستخدمين عن طريق عقود تربط المتقدمين بالمؤسسة، عقود تحتوي على بنود متفق عليها من حيث طبيعة العقد في مدته ونوعية الوظيفة، وغيرها من التفاصيل لكفترات وجداول العمل، تحديد عدد ساعات العمل والراحة والإجازات.

تأتي مرحلة التعويض عن المجهودات المبذولة للمستخدمين جراء تنفيذهم لمهامهم في شكل أجور ومستحقات، وتشمل مختلف المنح الفردية والجماعية، يتم تحديد الأجر وفق اتفاق بين الموظف والمؤسسة وهذه الطريقة حديثة تستعمل خاصة عندما يكون الموظف إطار سام، وهي خاصية المؤسسات المعاصرة من الخاصة أو المتعددة الجنسيات، أو وفق للأجور تحددها الدول والحكومات وتعمل بها المؤسسة الاقتصادية العمومية مثل ما هو معمول به في الهيئات الرسمية أو التعليمية والإدارية الحكومية.

عندما يتم تثبيت المستخدمين والموظفين والعمال في المؤسسة، تبدأ عملية تسيير الملفات التي تعينهم إداريا من حيث التأمين وإعلام مختلف الهيئات الرسمية والقانونية في سجلات مضبوطة، وفي المقابل تسلم لهم الوثائق المثبتة للانتماء، مع اعلامهم بالمواثيق المسيرة للمؤسسة من القوانين الداخلية والاتفاقيات الجماعية.

تخصص المؤسسات حاليا ميزانية معتبرة موجهة لبرامج للتكوين والتدريب لغرض تحسين المستوى ورفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملينمسايرة للتطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي، هذه المرحلة الأخيرة مرتبطة كذلك بمرحلة أخرى جد هامة ومؤدية إليها وهي مرحلة الترقية بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام ترقية عام لمختلف الوظائف والأنشطة لتثمين التجربة والخبرة ومكافأة الوفاء للمؤسسة.

إنها مراحل تسير بصورة طبيعية المسار الوظيفي للمستخدمين، مسار يبدأ من أول لحظة يدخل فيها المستخدم إلى المؤسسة إلى آخر لحظة يغادر فيها تلك المؤسسة، حتى أن التسيير المعاصر للموارد البشرية يمتد إلى ما بعد ذلك، أي بعد التقاعد لبعض المستخدمين من خلال رجوعهم إلى المؤسسة بعقود خاصة أو على شكل مستشارين، أو عندما يكون هؤلاء من المشاركين والمستثمرين بها.

هي إذن مختلف الأدوات التسيير الحديثة في تسيير الموارد البشرية في منظمات الأعمال والشركات بصفة عامة، والتي يمكن من خلالها المساهمة في الوقاية من الوقوع في الأزمات مستقبلا جراء عوامل مختلفة قد تكون اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو أمنية.

وتحصيلا لكل ما تقدم، نذكر بأن المراحل المختلفة المعتمدة حديثا في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تحديد حاجات المؤسسات من المستخدمين والإمكانيات التي تستطيع المؤسسة توفيرها خاصة المالية، ثم تلجأ إلى الاستقطاب والتوظيف وتسيير المسار المهني لكل المستخدمين إلى غاية التقاعد.

ب- طرق تسيير الموارد البشرية :

تقع كل هذه المهام على عاتق مصالح ومديريات تسيير الموارد البشرية، فثقل المهمة وضرورة تحقيق الفعالية يتطلبان شروطا في هذا الظرف من التطور الإعلامي والتكنولوجي، تتمثل في المراقبة والتوجيه، التحفيز والتقييم، الاتصال والاعلام، بالاعتماد على المعلومات الصحيحة والحديثة وفي الوقت المناسب، ليس لتجنب المشاكل والأزمات الداخلية أو الخارجية فقط، بل لرسم التوقعات وللاحتياجات.

لتحقيق فعالية التسيير عمليا، تلجأ منظمات الأعمال والمؤسسات الواعية بأهمية تسيير الموارد البشرية والمقتنعة بتجديد أفكارها من حيث إجراءات ووسائل تسيير المؤسسات عامة، وتسيير الموارد البشرية بالخصوص، إلى الاعتماد على المعلومات العلمية والطرق الناجعة والاستراتيجيات المحكمة لتحقيق باستمرار أهدافها والاستمرار في حقل نشاطها، وتحقيق التأقلم رغم المنافسة الشرسة على كل المستويات حتى في مجال الموارد البشرية.

تحرص المنظمات والمؤسسات على اعتماد نظام اتصال داخلي مرن يسمح بتنقل المعلومات في كل الاتجاهات¹، يكون هذا النظام فعالا كذلك وموجها للحصول على المعلومات من خارج المؤسسة، حتى أن مؤسسات عديدة عالمية في الغالب تلجأ إلى التجسس والبحث عن المعلومات لدى مؤسسات منافسة فقط للتفوق عليها، وفي مجال تسيير الموارد البشرية تلجأ أخرى إلى البحث عن كفاءات في مجالات معينة بإغراء الكفاءات البشرية من مؤسسات أخرى منافسة أو غير منافسة لتوظيفها عن طريق ما يسمى (débaucher).

¹ MOREL P., La communication d'entreprise, 4^e ed, Ed. Vuibert, Paris, 2009, p. 82

عندما يتم التوظيف والتعيين تخصص لكل موظف وثيقة الوظيفة (la fiche de poste)، هذه الوثيقة تحدد فيها تسمية الوظيفة، مهمة الوظيفة والأهداف المنتظرة من أداء هذه الوظيفة في مدة معينة ومحددة (l'intitulé du poste, la mission de la fonction en détail, les objectifs attendus après l'exercice).

إن وجود هذه الوثيقة في يد إدارة الموارد البشرية يسمح لها بممارسة إحدى مهامها الأساسية والمتمثلة في التقييم (l'évaluation)، إن تقييم الأداء عادة ما يقوم به المسؤول المباشر، غرضه التعرف على أوجه القصور في الأداء، وبدوره يسمح بالمراقبة المستمرة والمتواصلة والوقوف على مدى تحقيق كل موظف أو مستخدم للأهداف التي تم توظيفه من أجلها لأن تحقيق الأهداف الخاصة لكل وظيفة ولكل مهمة يسمح بتحقيق الهدف العام للمؤسسة، بمعنى التعرف على مدى التحكم والتمكن والنجاح .

كما تقوم المؤسسات من خلال الطرق التسييرية الحديثة بالتحركات الوظيفية، ونقل الموظفين من مكان عمل إلى آخر أو من تخصص لآخر أو من وظائف رئيسية إلى أخرى ثانوية، والتي هي في الحقيقة تخدم كل من المنظمة والعمال، تخدم العمال من حيث أن البعض يجد راحته في تغيير المهام ومكنت العمل وبالتالي التأقلم مع الأعمال التي تناسبهم بمجرد تغيير المناصب، وتخدم مصلحة المؤسسة في إيجاد حلول لبعض الوظائف دون اللجوء إلى التوظيف مجدداً.

إن التغيرات والتطورات المستمرة وبفعل الاستثمارات الضرورية التي تلجأ إليها المؤسسات، يفرض انتقالها أحيانا من نشاط لآخر أو عندما تقوم بتوسيع نشاطها الأصلي، كل هذا يتطلب المرونة التسييرية، ولا يتم كذلك إلا بتعدد كفاءة العمال والمستخدمين من حيث مساهمة تلك التغيرات والتأقلم مع المستجدات (la mutation de entreprise se fait à travers la polyvalence des employés)، خاصة في ظل الاتجاه المتزايد نحو الحجم والتضخم الكبير للمنظمات في مختلف مجالات الأعمال، والذي يتطلب المزيد من التخصص والمهارات.

كما أن التوسع والتطور الصناعي يتطلب مواصفات وتدريب وتأهيل يجعل من الصعب التخلي عن العمالة التي تم توظيفها وتدريبها، فضرورة المحافظة عليها من خلال وضع إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها وتسييرها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الجهات المعنية أو المختصة والمسؤولة.

كما تطال طرق التسيير الحديثة كذلك منح ومزايا معينة خاصة أثناء المرض والعجز، وخدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، رياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها، تعني أمن وسلامة وراحة العاملين من إجراءات الحماية وسلامة العاملين، وفقا لنظام يتناسب وطبيعة المنظمة.

كما أن زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية في الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، يتطلب بالضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة، للتقليل والتخفيف من حدة الصراعات، وما

يفرض ذلك اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال والمؤسسة عن طريق إصدار قوانين وتشريعات تحرص على تنفيذها ومراقبتها من طرف هيئات ومؤسسات مثل مفتشيات العمل وطب العمل، وغيرها. طرق أخرى جديدة وفعالة في التسيير الموارد البشرية اهتمت إليها المؤسسات المعاصرة، تتمثل على سبيل المثال في توفير الحوافز المادية بشتى أنواعها من السيارات والهواتف النقالة، الهدايا، عقد الاجتماعات الدورية أو السنوية في فنادق فاخرة لرفع معنويات المستخدمين، أو لترسيخ فيهم وحي وقيمة الانتماء للمؤسسة من جهة، والحرص على بعث الصور الإيجابية عن المؤسسة (l'image de l'entreprise)¹، عن طريق القيم الإيجابية كالوفاء (la fidélité)² إلى درجة تصنيف هذه الممارسات فيما يسمى اليوم بثقافة المؤسسة (la culture de l'entreprise)³ التي أصبحت من المصطلحات المتداولة حاليا مثلها مثل مصطلح هوية المؤسسة (l'identité de l'entreprise).

إنه البعد الثقافي في التسيير المؤسسي (في المورد البشري أو مجال آخر)، بعد تلازمه أبعاد أخرى في الطرح مثل البعد البيئي، الاجتماعي كالمشاركة في التظاهرات والمناسبات ذات الطابع الانساني أو الجمعي أو المحلي، وفي بعض البلدان خاصة الرأسمالية منها تشجع المؤسسات موظفيها على الانخراط في الجمعيات والمجالس المحلية والنوادي الرياضية أو الثقافية، بحثا عن المشاركة الواسعة في الحياة الاجتماعية المدنية للاقترب أكثر من مصادر المعلومات، والتأثير على الحياة الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية بما يخدم ويحقق مصلحة المؤسسات ومنظمات الأعمال.

الخاتمة :

إن إدارة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية أو في العمليات الأخرى محورها الأساسي هو العنصر البشري، لأنه يعتبر أكثر العناصر تغيرا وتطورا وتقلبا، وأصعبها فهما لسلوكه أو التنبؤ بها مستقبلا، لأن سلوك الأفراد تتحكم فيها حاجيات ورغبات، هذه الأخيرة ترسم اتجاهاتهم وتحدد دوافعهم، وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وعملهم، عكس عناصر الإنتاج الأخرى التي يمكن التحكم فيها.

كما أن التطور العلمي والثقافي أدى إلى زيادة درجة وعي العاملين وتطور ثقافتهم، مما أدى إلى تغير خصائص العمالة من حيث السلوك والتوجه، ومع وجود هذا الوضع الجديد يتطلب الأمر توفير إدارة الموارد البشرية وسائل حديثة أكثر ملاءمة للتعامل مع الخصائص الجديدة للعاملين.

¹ Ibid, P. 15

² REICHHELD F., La loyauté dans l'entreprise, In Université de tous les savoirs - L'économie, le travail, l'entreprise, volume 3, Ed. Odile Jacob, 2002, Paris, P.346.

³ PERETTI J P., Ressources Humaines, Ed VUIBETRT, Paris, 4ème ed. 1994, P. 41.

يمكن القول أن أهمية اقتصاد المعرفة تخص كذلك التسيير بما في ذلك تسيير الموارد البشرية من حيث الاعتماد على مبادئ التعاون والمشاركة، التعاون على انجاز المهام في إطار العلاقة المهنية والوظيفية، والمشاركة في التنظيم والتسيير والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها. وما لا يختلف عليه الجميع كثيرا هي ضرورة توفر الشروط الأساسية التي تشجع وتنمي الشعور والوعي بالانتماء للمؤسسة، وهي أسس تتعلق بالاتصال، الأجر، الحوافز، الترقية، العطل المختلفة المدة، قضايا الإرغونوميا أو الهندسة البشرية والشؤون الاجتماعية، طب العمل.

كلها قضايا وادوات تتعلق بالتسيير المورد البشري في المؤسسة، من خلال تحديد لكل مسألة وسائلها واجراءات ممارستها(lesprocédures de fonctionnement)، والاهتمام الكاف والمستمر بذلك يعد بمثابة حصانة ووقاية للمؤسسة وضمانا لمستقبلها.

إن النقلة التي عرفتها وظيفة تسيير الموارد البشرية جعلت الإدارة المكلفة بتلك الوظيفة ترتقي بمستوى الإدارات الرئيسية الأخرى إلى مستويات أفضل في المؤسسة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها، فأصبحت إدارة الموارد البشرية هي إحدالوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، التسويق)، نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج ومستقبل المؤسسة.

المراجع :

- أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الصناعية، دار العلوم ، عناية، الجزائر، 2008.
- حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية، الجزائر ، 2006.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاتجاهات الحديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- غول فرحات، الوجيز في المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- Bruno BERTON, Gestion des personnes, pouvoir et loyauté dans l'entreprise, In Université de tous les savoirs - L'économie, le travail, l'entreprise, Volume 3, Ed. Odile Jacob, Paris, 2002.
- DEITRICH A. et autres, Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives, 3^e ed, Ed. DUNOD, Paris, 2010.
- Jean Paul BETBEZE, La conjoncture économique, Ed que sais-je PUF, Paris, 1984.
- Jean Marie PERETTI, Ressources Humaines, Ed VUIBETRT, Paris, 4^{ème} Ed. 1994.

- Philippe MOREL, La communication d'entreprise, 4^e ed, Ed. Vuibert, Paris, 2009.
- Natacha DIMITRIJEVIC, L'économie d'entreprise, Ed. Nathan, Paris, 2006.
- REICHHELD F., La loyauté dans l'entreprise, In Université de tous les savoirs - L'économie, le travail, l'entreprise, Volume 3, Ed. Odile Jacob, Paris, 2002.