

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسات

أ:شرفي وردة

المركز الجامعي - ميله

Résumé :

Cet article présente un concept qui était jusqu'à un temps très proche sans intérêt dans le domaine de la sociologie des ressources humaines. Cette discipline englobe plusieurs concepts qui se renforcent, s'expliquent et se complètent les uns les autres. Ce concept n'est que l'employabilité, il n'est pas un terme nouveau car on l'a souvent évoqué dans nos discussions, nos analyses et nos écrits chaque fois nous traitons les problèmes des ressources humaines.

Cependant, qu'est ce qui a placé ce concept au devant de la scène aujourd'hui ! De notre point de vue, il existe plusieurs facteurs qui sont à l'origine de ce gain d'intérêt comme la mondialisation de l'économie, la crise économique, les difficultés rencontrées par les différents établissements. Les grands changements qualitatifs dans le domaine de l'éducation et la compétitivité qui a engendré la nécessité de reconsidérer la gestion et le développement des ressources humaines dans l'épanouissement des hommes dans l'entreprise

الملخص:

إنّ هذا المقال يطرح مفهوما كان إلى وقت قريب، ليس ذي شأن في علم اجتماع الموارد البشرية، هذا العلم الذي يعجّ بالعديد من المفاهيم التي تدعم وتفسر وتكمل أبعاد بعضها البعض، وهذا المفهوم هو "الاستخدام" وهو مفهوم ليس بجديد، إذ من تصفح العديد من المطبوعات التي تتحدث عن الموارد البشرية، إلّا أننا لم نصادفه كثيرا بين ثناياها ما الذي دفع هذا المفهوم إلى الواجهة اليوم، تقف من وجهة نظرنا العديد من العوامل مثل عولمة الاقتصاد، الأزمة الاقتصادية، الصعوبات التي تواجهها المؤسسات النزول النوعي الكبير على مستوى التعليم، التنافسية التي أدّت إلى بروز أهمية العنصر البشري في المؤسسة الأمر الذي فرض هذه الضرورة.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم المواضيع تناولا من طرف القائمين على المؤسسات، كونها تعالج عنصرا من عناصر الإنتاج في المؤسسة، إذ تعتبر الموارد البشرية المورد الحقيقي الذي تقوم عليه أية منظمة، لما تملكه من خصائص ومميزات تجعلها المتحكم الرئيسي في عناصر الإنتاج الأخرى، فضلا كونها المورد الوحيد بالمؤسسة، القادر على الإبداع والتفكير والأداء الفعال القابل للزيادة والتطور، إذا ما توفرت لها الشروط والظروف المساعدة على ذلك، ولهذا انصببت على الدوام جهود الكثير من الدراسات، على البحث عن أهم جوانب الاستخدام الجيد لهذه الطاقة الكامنة، قصد الاستفادة من مختلف قدراتها ومهاراتها وكفاءاتها، وتطويرها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات بفعالية. في أيامنا لا يكفّ امتلاك اليد العاملة الماهرة والاستفادة القصوى منها، بل من الضروري أن تمتلك المنظمات المهارة والخبرة الفنية لإدارة هذا المورد، ما استدعى إلى ضرورة وجود جهاز فعال بالمؤسسة يتكفل بمهمة البحث عن المورد البشري الثري من حيث كفاءته وجلّ مميزات، حتى يتسنى استخدامه الاستخدام الأمثل انطلاقا من تسخير مختلف خصائصه ومكتسباته وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف التنظيم، وضمن هذا الإطار من الضروري التعرف عن الدلالة الحقيقية للمورد البشري و حقيقة الاستخدام الجيد له، والاطلاع على هذا الاستخدام من خلال ما يشمله المورد البشري من عناصر متصلة بكفاءاته ومهاراته، بحيث تتيح لإدارة الموارد البشرية استخدامه الاستخدام الأمثل.

1-الدلالة المعرفية للموارد البشرية:

ظهر مفهوم الموارد البشرية بعد النصف الثاني من القرن الماضي حيث حلّ محلّ مفهوم "شؤون الموظفين" التقليدي، حيث تعدّ الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، ولم يتوقف هذا المفهوم عن هذا المستوى بل يشار إليه أحيانا كثيرة برأس المال البشري، إنّ مختلف إدارات الموارد البشرية بجميع المؤسسات قد

تبنت مدخل الموارد البشرية، والذي ينعكس عليها بالفائدة بحيث يمكن للمنظمة أن تستفيد منه بطريقتين هما:

- زيادة الفعالية التنظيمية.

- إشباع حاجات الأفراد.

فبدلاً من اعتبار أهداف المنظمة وحاجات الأفراد أمرين منفصلين، بحيث أن تحقيق أحدهما يكون على حساب الآخر، فإن مفهوم الموارد البشرية قد طرح تصوراً مختلفاً، يعتبر فيه كلا من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد متكاملين، فتحقيق مكاسب أحدهما لا يكون إلا بتعاون الآخر. وبعيداً عن مختلف التعاريف الكلاسيكية للموارد البشرية، واتجاهات المفكرين فإنه بالإمكان التعرض إلى هذا المورد من خلال ما يضمه الأفراد العاملين من طاقات كامنة، مهما كانت رتبهم الوظيفية ومستواهم التنظيمي، فمع التقدم الذي شهدته العلوم الإدارية 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 مدة أطول بالمؤسسة، وهذا يدخلنا في إطار حقل إدارة الموارد البشرية، التي تعني بصقل هاته الموارد حتى تبرز قدراتها وكفاءاتها، وهذا لا يتضمن الأعمال الروتينية من تخطيط وتنمية للموارد البشرية فقط، وإنما كعلم وفنّ مدروس لحسن إدراك قدرة وكفاءة وطاقات 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 الموارد البشرية وضرورة معاملتها كمورد بدلاً من اعتبارها عاملاً من عوامل الإنتاج الأخرى كرأس المال والمواد الخام والتجهيزات، واعتبار الفرد إنساناً يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه وله احتياجات تتطلب الإشباع، وليس تجريده من إنسانيته والتعامل معه

كآلة مهمتها الإنتاج 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 إدارة الموارد البشرية، هي عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة، ونحن بذلك لا نشير إلى كم الموارد البشرية داخل المؤسسة بقدر ما نشير إلى النواحي الكيفية، كطريقة إدارتها 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 الإنتاجية.

-السياسة والبرامج والممارسات- لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للموارد البشرية .-بيئة العمل لابد 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 فلا يتوقف دور المؤسسة، على استقطاب خيرة العاملين والموظفين واختيار أحسنهم للوظائف، لأننا سنعتبر أنّ هاته المؤسسة تتعامل مع العنصر البشري على أنّه قوى عاملة، في حين أنّه 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.. الخ، لاستخراج أفضل الطاقات والقدرات من الأفراد واستثمارها في المؤسسة، مع الحفاظ على ديمومة هذا العنصر البشري في العطاء بطريقة فعّالة وإيجابية ولهذا سعي موردا بشريا.

بعد هذا يقع اليوم على كاهل إدارة الموارد البشرية، مسؤولية إدراك المعنى الحقيقي لمفهوم الموارد البشرية، حيث يفترض أن يكتسب الأفراد من موظفين وعاملين، حتى يكونوا ضمن حيّز الموارد البشرية مجموعة من المعارف والكفاءات

والمهارات كشروط أساسية، إذ ليس كل عامل أو موظف هو مورد بشري، ويمكن توضيح ذلك كما يلي¹:

1- المعارف (Connaissances): يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتبطة، 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 خصوصاً في الوقت الحالي نظراً لما يشهده من تطور، والمعارف يمكن أن تنقسم إلى نوعين:

-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.

- المعرفة التطبيقية: وهي المعارف المكتسبة والمحصل عليها بالخبرة عن 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.

2- المهارات (Savoir faire): لا يكفي توفر المعارف لدى الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بل يجب أن يكون لديهم المهارات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان 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:

-المهارات التقنية: وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذن فبدون المهارة

التقنية على المسير، توجيهه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في أثناء قيامهم بأعمالهم .

– المهارات الإنسانية: "وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية، حيث لا يتصور نجاح أي رئيس دون قبول العاملين له، وإقبالهم على التعامل معه والاقتران بقيادته"²، كما أن المهارات الإنسانية هي ضرورة لدى العاملين فحسن تعاملهم وتقبلهم لبعضهم البعض، يساعد على اندماجهم في جو العمل وتحفيزهم على الأداء بفعالية.

–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- الكفاءات(Compétences): تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، بحيث أن توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة، لا بد لها من الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية 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 خبرته مع الوقت. وأمام هذه الطاقات تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعظيم تلك الصفات الإيجابية ودعمها، وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز، وهذا يتطلب استخداماً أمثل للموارد البشرية، من خلال منطلق التسخير الكامل لمختلف الطاقات الكامنة التي يحتويها هذا العنصر.

II- ماهية مصطلح الاستخدام في المؤسسة:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استخدام المورد البشري استخداما أمثل، من خلال التعامل مع الطاقات والمهارات المتاحة لتلك الموارد، وذلك بتنظيم وضبط وتوجيه وتنمية صفات الأفراد لأجل الرفع من كفاءة الأداء، من هنا فههدف الاستخدام الأمثل هو تحسين صفات الفرد وصولا إلى إنتاجية أعلى، وهذا ما يدعونا إلى الاطلاع بشكل أعمق على مفهوم "الاستخدام" كمصطلح 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 اتخذ 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"³، إذن فلا استخدام يرمي بمعناه إلى طلب خدمة من شخص آخر أي الخروج عن معنى الأمر، وتوفر شرط الموافقة والرغبة في أداء الخدمة، بالإضافة إلى وجود مقابل جزاء هذه الخدمة. وفي اللغة الفرنسية يقصد بمصطلح "l'employabilité": "كل ما يمكن توظيفه لغرض ما، وعلى غرار ذلك توظيف العامل لشغل وظيفة ما بالمؤسسة"⁴، وهو تعريف لغوي عام أقرب لما هو وارد في اللغة العربية.

إنّ مصطلح "l'employabilité" هو شديد الارتباط بإدارة وتسيير الموارد البشرية، ولهذا فهو يعطينا تعريفا مختلفا عن الناحية اللغوية وأقرب إلى 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 وتثمينها للاستفادة منها، وتزويد المؤسسة بها في إطار توظيف فاعل"⁵. وهو ما أشار إليه أيضا "Alain Finot" حيث اعتبر: "الاستخدام هو توظيف وتسيير الكفاءات والمهارات الضرورية واللازمة من الموارد البشرية بالمؤسسة. وذلك في الوقت المحدد وضمن الشروط الضرورية للعمل بكفاءة"⁶.

بعد هذا يتضح من خلال ما سبق أنّ 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 ويتضح من خلال التعريف أن استخدام الطاقة الكامنة بما تحتويه من خبرات ومهارات وسلوك، يتم على مستويين هما :

1- على مستوى الأفراد: ويقصد به استخدام المورد البشري بذاته لما يملكه من طاقات كامنة، من خبرات وقدرات ومؤهلات ومحاولة 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 والتعامل مع كل ما هو مستجد في حياته العملية.
- أن يسعى دوماً إلى التميز في أداء عمله، وتأكيد ذاته.

- أن يسعى هذا المورد إلى اقتناص فرص العمل التي تناسب قدراته ومؤهلاته وخبراته.
2- على مستوى المؤسسة: ويقصد به استخدام المؤسسة لطاقاتها الكامنة من موارد بشرية متاحة، وتطويرها للاستفادة منها أكثر في تحقيق الفعالية، بحيث تكون هناك إدارة ذكية وعدل بين الموارد البشرية وفرص 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 يشغلها.
- تحضير المورد البشري وتدريبه على الأداء الجيد والفعال، من خلال تنمية قدراته وخبراته وجعلها في تطور دائم.

- تحفيز الموارد البشرية ودعمهم مادياً ومعنوياً للمحافظة على مستوى عطائهم من جهة، ومن جهة أخرى للمحافظة عليها كقوة مكتسبة بالمؤسسة.

مما سبق يتضح أن استخدام الموارد البشرية بشكل جيد، يكون بتوظيف مؤهلاتها وخبراتها وكفاءاتها ومختلف مميزاتا من خلال اقتناص فرص العمل الملائمة لها بالمؤسسة، حتى يتمكن من العطاء بفعالية وتميز، فيستغل كل من الفرد والمؤسسة ما يتوفر عليه هذا المورد من طاقات كامنة، مسخرين في سبيل ذلك كل الوسائل، خصوصا بالنسبة للمؤسسة التي تكون أول وسائلها، هو خلق رصيد من القوى البشرية الماهرة والمؤهلة، وحسن اختيارها وانتقاءها لها بحسب فرص العمل المتوفرة لديها، ليلي ذلك تنمية قدراتها وتحفيزها لأداء وظيفتها بأمانة وفعالية، وبذلك تصبح المؤسسة "محفظة الكفاءات" أين تخلق وتعيش وتموت هذه الكفاءات. وفي هذا الإطار يرى أحد الباحثين أن استخدام الموارد البشرية هو: "تحقيق أفضل وأعلى إنتاجية 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 الإداري الحديث، ويتطلب تحقيقه النظر إلى ثلاثة أبعاد وهي: واقع المؤسسة والبيئة الخارجية، أهداف المؤسسة، وكذا تحديد الطريقة المثلى"⁷، التي تقود الموارد البشرية إلى التكيف مع معطيات وظروف الواقع لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما عن أهم سبل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية، فيرى بعض الباحثين أن ذلك يكون من خلال عمليتين أساسيتين هما⁸ :

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

-احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من حيث الكم والنوع .

-المصدر الذي ستستقي منه 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 أداءهم.
- على الإدارة أن تقدم للموارد البشرية مقابلا من خلال الأجور والمكافآت والحوافز.
- المحافظة على استمرار قدرة الموارد البشرية على المساهمة في الإنتاج من خلال الرعاية النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- السعي لتنمية قدرات الموارد البشرية والرفع من كفاءتهم من خلال التدريب . وفي نفس السياق هناك من يعتبر أن استخدام الموارد البشرية هو: "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 والإنتاج، 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 والتأخير،التدريب التحفيز والترقية"⁹
- مما سبق يتضح أنّ "الاستخدام" يعطينا تصورا شديدا الارتباط بإدارة الموارد البشرية، بما أنّ استخدام الموارد البشرية هو من وظائف هذه الإدارة، إذ يعتبر أحد الكتاب أنّ إدارة الموارد البشرية هي "استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسة استخداما أمثل، ويشمل هذا الاستخدام عمليات تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الأجور والحوافز، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"¹⁰.

ومجمل القول أنّ مصطلح "الاستخدام"، يوحي بوظائف حيوية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وقد نستبعد توظيف مصطلح "إدارة" بدل "استخدام" حتى لا نقصد بالمعنى، ذلك الجهاز الإداري المستقل والمتخصص بالمؤسسة والكفيل بتسيير أمورها والإشراف على شؤون موظفيها، بقدر ما نقصد الإشارة إلى جزء من مهام هاته الإدارة، والذي نرمي به إلى قدرة المؤسسة على امتلاك واستغلال مختلف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية من قدرات ومهارات وكفاءات، وكذا حسن إدارته هذا لأجل تطويرها وتنميتها والاستفادة منها، والعمل على تزويد المؤسسة بها واستفادتها بما تحتاجه من مهارات بشرية.

III- شروط الاستخدام الجيد للموارد البشرية :

إنّ شروط الاستخدام الجيد يقصد بها، تلك العوامل التي تسهم في المحافظة والتطوير من استخدام الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد الوسائل، الطرق، الأدوات والموارد البشرية الملائمة، مع تحديد المستوى الذي تنشده المؤسسة بلوغه جزاء استخدام مواردها البشرية، وعموما يستلزم هذا الاستخدام تحديد ما يلي¹¹ :

1-الصفات الموضوعية: تتمثل الصفات الموضوعية في العوامل المادية للفرد العامل، بما تضمه 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-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

مجري مساره المهني، والوعي بما يحفزّه والذي يعتبر من السمات الأساسية التي تدفعه للعمل بكفاءة .

3- 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- 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 حدّ 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 كما العوامل 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، وإنّما 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، نتج عن تطور نشاط المؤسسة والمهن بحدّ ذاتها حتى يتسنى لها تأمينها، من سوق الشغل سواء الداخلي أو الخارجي. وضمن فكرة مشابهة لما سبق فقد أشار بعض الباحثين، إلى ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية، للتأثير على السلوك وتوجيه الموارد البشرية نحو الأهداف التي تريدها الإدارة، من خلال تعاملها مع جوانب مختلفة في المورد البشري والارتكاز عليها في عملية الاستخدام وهي¹²:

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

ب- **العوامل الموضوعية:** وهي تعتمد على الأساس السلوكي للمورد البشري، ومراعاتها يقلل من المشكلات السلوكية، وتتمثل في: الدوافع والرغبات، الميول والاتجاهات، الإدراك وأساليب الفهم، التركيب الاجتماعي، القيم والعادات والمفاهيم. ومن خلال مراعاة 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 أمثل وصولاً إلى إنتاجية أعلى 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 البشرية وتنمية الموارد البشرية، كأدوات أساسية للاستخدام الجيد للموارد البشرية. وفي نفس السياق يرى Alain Finot أن المؤسسة الراغبة في حث عمالها على تطوير استخدام مكتسباتهم، فهي تعتمد مبدأين أساسيين كأدوات أساسية لاستخدام الموارد البشري هما:

- **تنظيم العمل:** نحن لن نتعرض هنا إلى 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 الكفاء للموارد البشرية، بالاعتماد أساساً 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، إن كل هذا من شأنه التيسير من 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 ألالاستشرافي 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 هذه كفاءة المورد البشري، وعليه يلعب تسيير الكفاءات دورا مركزيا مهما في فتح مجال الاستخدام الجيد للموارد البشرية، ولتحقيق ذلك على المؤسسة أن تكون مطلعة على نقطتين أساسيتين هما:

-الانطلاق من الوعي بأنّ كفاءة كل فرد هي نتيجة اكتساب المعارف، ثمار التجارب المهنية المحققة، تبني المعرفة شخصيا من خلال التعلم المستمر، كما تتقاطع هذه الكفاءة مع ما طرحه الصورة الذاتية للفرد بشتى خصائصها وصيغاتها، ويتبلور كل هذا في محيط المؤسسة ليرز ويتطور ويُستغل، وهذا ما أشارت له "صاندر بيلي" في كتاب "المهارة في المؤسسة" حيث ترى، بأنّ 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 وتطويره، ومثل هذه الكفاءة تسيّر من طرف الفرد بينما تقوم المؤسسة بفتح المجال لها لحثها على البروز، أمّا تطويرها فيكون من خلال التكوين المتواصل، إذن وجب على الفرد المحافظة على صحته المهنية، باكتسابه في صيرورة 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 انتقاءها للأفراد النشطين والراغبين في العمل، وكذا المرئيين 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، والإلمام بمختلف شروط التطبيق والنتائج المنتظرة منه، إذ يشير كل من "كريستيان دارفوني" و "ديدينواي" 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.

الخاتمة:

هكذا يعتبر استخدام الموارد البشرية، خطوة نحو نظرة مختلفة في تناول المورد البشري بحيث لا يعتمد فيها التركيز أساسا، 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 وكفاءات ومهارات ومعارف، تتطابق مع احتياج التنظيم وطموح المؤسسة وبرامج إدارة الموارد البشرية، بحيث أنّ هذه الأخيرة تتعامل في القيام بعملها وتنفيذ برامجها، من خلال التعاطي مع مختلف صفاته المادية والشخصية ومراعية بشكل أساسي الكفاءة، وعليه فالمؤسسة تكون مطالبة بتأمين المورد البشري المؤهل، والذي يمثل لبنة عمل إدارة الموارد البشرية، لأنّه يحملها على العمل الجاد والتنفيذ الفعال لبرامجها، وفي إطار ذلك من الضروري أن تكون مستعدة لتأمين مثل هذه الكفاءات سواء من المؤسسة، أو من خارجها من خلال الانفتاح على السوق الشغل، خصوصا ونحن نعرف تطورا اقتصاديا وعلميا وتكنولوجيا ومعلوماتيا متسارعا .

وهكذا يتمّ النظر إلى برامج إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية مكثفة التركيز على المورد البشري، لأنّ هذا الأخير هو الذي يساهم في نجاح البرامج والاستراتيجيات التي

تطبق عليه، وليس العكس حتى وإن ثبت العكس فإن الفرد المؤهل والكفاء، سوف يختصروقت وجهد الإدارة هي تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي من الضروري الاتجاه نحو حسم وجدية أكبر في تحديد المواصفات العامة للموارد البشرية التي تستهدفها المؤسسة ولو تطلب الأمر التخلي عن بعض عمالتها غير الكفئة، بغض النظر عن تلك المواصفات الخاصة والتي غالبا ما ترتبط بمنصب ما فقط، لأنّ هذا الإجراء 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 بمؤسساتهم .

الهوامش:

- 1- حمداوي سلمي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، الجزائر، 2014. ص 25، 26.
2. علي السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 103
3. جبران مسعود: الرائد في اللغة العربية، دار العلم للملايين، ط 7، لبنان، 2005، ص 69
- 4 - Bertrand événo et autre :la rousse ,societe, dictionnaire la rousse,paris, 2000. ,p375
- 5-Mohé de boislandelle :Dictionnaire de gestion (vocabulaire,concept, outils), éconómica, édition ,paris,1998.,p152
- 6 Alain finot : developerl'employabilité ,incept consulting édition ,paris 2000 ,p3
7. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 110
8. المرجع نفسه، ص 52
- 9 مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص 207
10. عبد الباقي صلاح وحنفي عبد الغفار: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 4
- 11Alain finot :op.cit ,P8
12. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ص 94