

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة الأولى: الإطار العام للموارد البشرية

تقديم:

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي تواجهه منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة، حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة لتوظيف الموارد البشرية الأكثر قدرة على منح مردود أحسن عن طريق إدراك وفهم الدور المنوط بهم، ولواجهة ذلك؛ عمدت منظمات الأعمال إلى استخدام أسلوب التكوين كمسلك إجباري وحتمي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، كما راجعت ظروف العمل من جميع الجوانب، وبتجميع كل القوى والجهود.

أولاً: تعريف ودور الموارد البشرية

**1.1. تعريف الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات، وتقسم هذه الموارد وفق خمس مجموعات، وهي:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة.
- التكنلات العمالية والاتحادات.

لتسهيل فهم المصطلحات في هذا المجال، نشرح بصفة وجيزة، المفاهيم المستعملة بتحديد نشاطات التسيير وتطوير الموارد البشرية. فعملية تسيير المنظمة، ينتج عن ذلك وبصفة تلقائية ظهور ثلاثة أنظمة، وهي:

- التسيير التقني (الاستغلال).
- التسيير المالي والاقتصادي.
- تسيير الموارد البشرية.

حيث أنه من المعروف أن أي منظمة تهدف للعمل على ضمان نجاح فاعلية أكثر، عن طريق النظر في نوعية الأنظمة والعمل على دفعها إلى طريق استراتيجي شامل ومتلائم وموجه نحو بلوغ الأهداف المسطرة، وفي هذا الصدد يجب أن يحدد نشاط كل نظام في بيئة تسهل العلاقات بين الأنظمة الثلاثة ومنه التوجيه السليم نحو الهدف المسطر للمؤسسة.

إن نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المنظمة، وعلى جميع المستويات قصد عملية جرد القوى العاملة.

كما أن تسيير الموارد البشرية لا يتطلب إدارة هذه الموارد فحسب، بل تنميتها وفي هذا الاتجاه يعتبر التكوين الجانب الأساسي في تنمية الموارد البشرية، مع مراعاة التخطيط المهني في التداول على المهن عن طريق عملية إعادة توزيع هذه القوى وفق معطيات وتوجهات تستخدم من واقع ووضعية المنظمة والعالم الخارجي.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة الأولى: الإطار العام للموارد البشرية

2.1. دور الموارد البشرية: يقول الاقتصادي "فريدريك هاريسون" في كتابه: (الموارد البشرية في ثروة الأمم) أن: "الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية، هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية وغيى الشعوب، فالموارد الطبيعية والرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية، وإنشاء هيئات سياسية، اقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام".

إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الإنتاج، ومصادر الثروة التي تُدر غلات قليلة على الفعاليات البديلة التي تتنامى فيها إنتاجاتها الاقتصادية، ومن ثمة تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، ويكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص والجماعات التي تنجز أعمالاً إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية والتخصص بالعمل، وحيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، فإن الفنيون هم أول من يجب أن يلجأ إليهم، فبمقدورهم ابتكار أعمال جديدة بمنح الأرض المنهكة حياة وخصوبة وبتحويل الموارد والثروات الطبيعية بالآلات ومعدات قد أبدعوها.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من التناقضات، ومثال ذلك ما يلاحظ في الدول المتقدمة، وخاصة معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ أن الدخل القومي الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكثير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباعد بين المعدلين أخذ في الازدياد، ولا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه إن صح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الآخر، ولكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسيرها الوحيد هو، التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية وما لديها من علوم ومعرفة، ومثال آخر جسده الحرب العالمية التي أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا، حيث سجلت خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية وباقي القوى الإنتاجية المادية، كالمصانع والبني التحتية مما دعا الاقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الاقتصادي لهذه الدول وخروجها من هذه النكسات، سيأخذ وقتاً أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الاقتصاديين أدخلوا في حسابهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، وأهملا أهمية الموارد البشرية، والذي اتضح أن لها دوراً استراتيجياً في عملية البناء والتنمية الاقتصادية، وبسببها لم تأخذ عملية إعادة الإنعاش في هذه البلدان من الزمن ما كان متوقعا.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري ودوره في العملية الاقتصادية، يكفي أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، وهذا إثبات آخر للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قدم وحديث، ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

ولقد رأينا من خلال ملاحظة، أن الزيادات الحاصلة في الناتج القومي لبعض البلدان المتقدمة كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في المستخدمات من رأس المال المادي وساعات العمل والموارد الطبيعية، ومن هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كان بفعل العنصر المتبقي **Residual Factor** والذي صار بعد ذلك مرادفاً لتعبير "رأس المال البشري" **Human Capital**.

فأما رأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وطاقات تساعد على أن يكسب دخلاً وبذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من خدمات - مهما كان نوعها - عائداً لرأس المال البشري والذي يمتلكه، ولذلك يمكن أن تعتبر الفترة التي يمضيها الفرد في التعليم والتكوين واكتساب المهارات، كعملية خلق رأس المال البشري، تماماً مثل عملية صناعة الآلات والبناء التي تخلق رأس المال المادي أي **Physical Capital** وكل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثماراً بشرياً **Human Investment** كالإنفاق على التعليم والصحة وتكوين الأطر المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة، خاصة الأطر المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية. ويسود الاعتقاد أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري وأثرها في تعجيل عملية التنمية الاقتصادية، يمكن إعاقتها إذا لم تتم المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل، وعلى ذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار يلزم توسيعها لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين توعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وأهم هذه الإنفاقات الاستثمارية، تلك التي تتم بالنسبة للخدمات الصحية والتعليمية.

وقد لوحظ أن أجور العمال الزراعيين الذين يدخلون إلى ميادين الصناعة حديثاً تقل عن أجور أولئك العمال الصناعيين المدربين، ويرجع ذلك الاختلاف في درجات المهارة الصناعية بين المجموعتين وترجع الاختلافات أساساً في درجات التعليم والخبرة والصحة، فالأفراد المعتلين صحياً لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، وهذا يعني اقتصادياً قصر حياتهم الإنتاجية وهذا بين لنا أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتماً إلى اختلاف النوعيات والكفايات الإنتاجية.

ولقد تأكد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بإصدار هيئة الأمم المتحدة لتقريرها الأول لتنمية الموارد البشرية حيث عرفتها بأنها: "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها.."، ويلاحظ في هذا الصدد أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان، وهما:

- جانب تكوين القدرات، حيث يشير أسلوب (WAY) إلى الطريقة التي يتم بها مزج العناصر للحصول على منتج ما، وهذه العناصر ممثلة في التعليم، الصحة والتكوين والتغذية، للحصول على مستوى معين لتنمية الموارد البشرية.
- والجانب الثاني هو جانب الاستفادة من هذه القدرات.

إن الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية، والذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها وتركيبها، ويعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغير، إضافة إلى أن عامل اليوم أصبح أصغر سناً، أفضل تعليماً..

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة الأولى: الإطار العام للموارد البشرية

وهنا توجد عدة عوامل أدت إلى هذا التطور الذي حدث في الموارد البشرية وبالتالي دورها في الحياة الاقتصادية في العصر الحديث، نوجز أهمها فيما يلي:

✓ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجيا).

✓ ارتفاع مستويات التعليم.

✓ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل.

حيث أن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة، وبالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية ومن هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة.

إن هذه العناصر الثلاث التي أدت بصفة عامة إلى تطور الموارد البشرية وإعادة توجيهها للقيام بالدور الاستراتيجي كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء الإنتاجي المتميز، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان لا غير. ويتضح من ذلك كله، أنه ما دام للموارد البشرية هذا الدور الاستراتيجي الهادف، فإنه لا بد أن تكون هناك نظرة موازية لهذا الدور، أي أن على المنظمات أن ترسم سياسات طويلة الأجل لتوجيه الأداء البشري والتأثير عليه، وأن توفر أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء لتحقيق قدر أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وهذا ما يفسره البعد الاستراتيجي الرائد الذي أصبحت تمثله الموارد البشرية.

#### ثانياً: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكية (ستيفان تاكون) وجهات نظره حول تحويل أعمال الشركة في العقود القادمة، وحسب رأيه فإن: "منظمات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، وبدلاً من ذلك فسوف يكون هناك نوعان من المنظمات، أولاً: سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم وتسيطر تقريباً على كل مرافق المنتجات والخدمات، ثانياً: سوف توجد المنظمات القائمة على الأفراد حيث يديرها مهنون مؤهلون تقنياً ومتخصصون مستقلون، وسوف تتعامل هذه المنظمات الصغيرة مع سلع وخدمات معينة، وسوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيسي لكل من العميل والشركة".

يعطينا الموقف السابق الذي توقعه المدير العام التنفيذي فكرة جيدة عن الوضع الذي آلت إليه المنظمات الحالية الآن، وما يلزم أن تكون عليه، بوضع أساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات وتطبيقه بنفس الأهمية مع الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية الذين عليهم أن يبدأوا التفكير استراتيجياً لمواجهة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

لقد أدركت منظمات الأعمال التي تعمل على المستوى العالمي، وتريد أن تبقى منافسة، أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم مواردها البشرية.

كما أيقن المديرون والقادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة **Knowledge-Based Society** حيث العمالة المزودة بالمعارف أضحت مسألة محورية، ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب، ولكن أيضا في الأساليب التي تجعل هذه ممكنا في النهاية. فهناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم وظائفها، سياساتها ونتائج أعمالها، وكيف يمكن أن تصبح أحد الميزات التنافسية التي تدفع المنظمة إلى القمة في الأداء، وقد دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة خاصة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية بل وأغلب المديرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد حاليا "البشر هم أهم أصل من أصولنا" لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة. تكمن هذه المشكلة في صعوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المنظمة ومدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لإستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين، وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا، خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي...، وبالتالي أصبح لزاماً على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة لمؤسساتهم، بل ومواجهة التحدي في العمل كأحد الأصول الإستراتيجية الهامة للمؤسسة.

### ثالثاً: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد.

وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية، ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بجعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات.

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر، أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة ما لم يغذى بالتخطيط، الإعداد، التوجيه والتنمية المستمرة في إطار متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع إستراتيجيات المنظمة.

ولعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية مست مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد.

**جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر**  
**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**  
**قسم علوم التسيير**

**التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية**  
**إعداد البروفيسور: علة مراد**

**مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية**  
**المحاضرة الأولى: الإطار العام للموارد البشرية**

☞ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراح والابتكارات، عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي. وفي هذا الصدد قال المفكر الاقتصادي (ألفريد مارشال) أن: "إن أئمن ضروب رأس المال ما يستثمر في البشر"

☞ كما أن الإنسان في منظمات الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل يطمح في المبادرة والسعي إلى التطوير والإبداع.

☞ أضف إلى ذلك؛ أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد الأعمال المتوافقة مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج للتدخل من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

☞ وفي الأخير، إن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية والتيارات الفكرية المتجددة المستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

**الجدول رقم (01): إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة**

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل التي تحمل المسؤوليات.	- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
- تهتم لمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية.	- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.
- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.	- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

## رابعاً: المحيط والنشاطات المرتبطة بالموارد البشرية

### 1.4. محيط الموارد البشرية:

1.1.4. مخطط القطاع الاقتصادي: يجب أن تراعي النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، السياسة العامة للقطاع الاقتصادي الوطني وذلك بهدف إبراز العلاقة المحتملة بين مختلف هذه النشاطات التي قد تكون لها انعكاسات على سياسة المنظمة في هذا الجانب، ويجب أن نتذكر أن إحدى أهم وظائف الموارد البشرية هي إدارة حركية للموظفين بما في ذلك الحركة الداخلية ( الترتيبات وإعادة التوزيع.. ) والحركة الخارجية (الإحالة إلى التقاعد، الاستقالات..).

ولإدارة الحركة الداخلية والخارجية للموظفين، من المهم جدا أن تعرف المنظمة:

▪ من أي مصدر يمكنها الحصول على موارد بشرية؟

▪ كيف تتم عملية توزيع الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها؟

كما أن النشاطات الأخرى للموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وجود قطاعات متخصصة مثال: نشاطات التكوين المتعلقة بالقطاع الخارجي "المعاهد المتخصصة" أو الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بقطاع "الأوضاع الاجتماعية والمالية".  
وبوجه عام فإن أي نشاط للموارد البشرية في أي مؤسسة، له ارتباط بقطاع اقتصادي معين وبالسياسة التي يتم تبنيتها، وبخصوصيات محيط هذه المنظمة.

### 2.1.4. المحيط الداخلي:

1.2.1.4. المحيط الهرمي: يرتبط المحيط الهرمي، الذي ينتمي إليه نظام الموارد البشرية والذي يعمل له هذا النظام بهيكلية المنظمة وحجمها، حيث يمكن تقسيم الهيكلية النموذجية إلى عدة مستويات، لكل مستوى منها هدفه الخاص.  
ويمكن أن يوجد نظام الموارد البشرية في أبسط أشكاله في المستوى "الاستراتيجي" و"التنفيذي" وذلك حسب نشاطات الموارد البشرية المعنية.

وفي المنظمات الكبرى والمعقدة، يتوزع نظام الموارد البشرية بين مستويات "الإستراتيجية" و"التنفيذ" و"الإنتاج" مع بعض الأنشطة بعيدة المدى.

### 2.4. النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية:

1.2.4. سياسة الموارد البشرية: إن سياسة الموارد البشرية هي انعكاس للوضعية الاقتصادية الموجودة على المستوى الوطني والذي ينعكس على مستوى المنظمة، ذلك أن الوضعية الاقتصادية لأي بلد هي التي تحدد التوجهات التي سيقع تبنيتها على المستوى الوطني، بما في ذلك سياسة الموارد البشرية، وذلك على ضوء الوضعية المترابطة للقطاعات الاقتصادية والأولويات المحددة على مستوى المنظمة، وأن مثل هذه الانعكاسات قد تؤدي مثلا إلى فتح فرص التكوين في الاختصاصات العلمية مع إعطاء الأولوية للمجال التكنولوجي الحديث كالإعلام الآلي مثلاً..

هذا النموذج من السياسات الوطنية في مجال الموارد البشرية سيؤدي إلى تسهيل (التوظيف) وتحسين مستوى الإطار الفني

في هذا الاختصاص.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة الأولى: الإطار العام للموارد البشرية

ومن جهة ثانية ترتبط إمكانيات المنظمة بالميزانية الداخلية والإدارة الداخلية في الموارد البشرية وبصفة عامة تتقرر مستويات التوظيف والتكوين بحسب قدرة الميزانية والأجور.

خامساً: الموارد البشرية كأساس لخلق الميزة التنافسية

1.5. العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية: يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، حيث أن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية من شأنه تحميل المنظمة لخسائر فادحة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية، - بسبب عدم فعالية أساليب التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية - يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات وسياسات المنظمة المنافسة.

وفي إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة استراتيجياً عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى: Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسي.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجياً أكثر عمقا في قيادة ونجاعة المنظمات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها في التسيير إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

لقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد التكنولوجية بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترحيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، ذلك أنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبح معه محدد غير أساسياً للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للحدود الشاملة، هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.



جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة الأولى: الإطار العام للموارد البشرية

2.5. حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية: وإذا كانت درجة كفاءة المنظمات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحقّقه من نتائج مالية فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المنظمات أصبح يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة - على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المنظمة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المنظمة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعمولة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية وبشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية، وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.