

المحور الثاني عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

تسيير الموارد البشرية تشمل جميع الأنشطة المسؤولة عن توفير الأفراد المؤهلين والراغبين في العمل، أي مواجهة حاجة المؤسسة للأفراد من عمال وموظفين ملائمين. فالموارد البشرية مصطلح يطلق على جميع الأفراد الذين يشتغلون بالمؤسسة، من رؤساء ومرؤوسين، والذين قامت إدارة المؤسسة بتوظيفهم لأداء مختلف الأنشطة والمهام الضرورية لإنتاج القيمة للمستهلكين. وهم في سياق ذلك يشتغلون في إطار وجود ثقافة تنظيمية تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من السياسات والأنظمة والخطط والإجراءات المنظمة لمهامهم وأدائهم لمختلف الوظائف. حيث يتفاضون مقابل ذلك مزايا ورواتب وأجور متنوعة.

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية: ينظر لتسيير الموارد البشرية بأنها وظيفة أساسية في المؤسسات، تهدف لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال إستراتيجية تتضمن جملة من السياسات والممارسات المتنوعة، بكيفية تتوافق مع الإستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة. تعرف تسيير الموارد البشرية كذلك بأنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد المشتغلين بالمؤسسة. أي أنها وظيفة تتضمن الأنشطة الرئيسية التالية:

أ. **التخطيط:** حيث يشمل وضع الأهداف والمعايير، بالإضافة لتحديد وتحديث القواعد والإجراءات اللازمة، والخطط لمواجهة الأحداث المستقبلية.

ب. **التنظيم:** ويتضمن تحديد مهام الأفراد، وتوزيعهم على مختلف أقسام المؤسسة، بمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم، وضمان وجود مستويات التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة سابقا.

ج. **التوظيف:** وتتضمن تحديد مواصفات الأفراد اللازم توظيفهم بالمؤسسة، انطلاقا من استقطابهم واختيارهم ووضع معايير الأداء، وتحديد مرتباتهم وأجورهم ومضمون برامج التدريب الضرورية.

د. **القيادة:** وتشمل توجيه الأفراد نحو إنجاز أعمالهم بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ووفقا للمعايير المحددة. أي رفع معنوياتهم وتحسين دافعيتهم للعمل.

ه. **الرقابة:** بعد وضع المعايير المناسبة لتحقيق الأهداف وبلوغها، تأتي الرقابة كمرحلة للتأكد من مطابقة الأداء الفعلي للعمال مع الأداء المعياري. مع ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود خلل.

2. أهداف تسيير الموارد البشرية: يمكننا تحديد أهداف تسيير الموارد البشرية في النقاط الرئيسية التالية:

أ. **تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** ويتم ذلك من خلال دمج مختلف الموارد الاقتصادية المتوفرة، أي دمج الموارد المادية بالموارد البشرية. بحيث تتحقق الكفاءة الإنتاجية بالاستغلال الأمثل للموارد المادية من قبل المورد البشري، بتعظيم قيمة المخرجات (من حيث الجودة والوقتية) انطلاقا من نفس قيمة المدخلات (أي التحكم في مستويات التكاليف وتخفيضها).

ب. **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** تعتبر الفاعلية عنصرا مكملا للكفاءة الإنتاجية لضمان تحقيق التموّج التنافسي للمؤسسة. أي أن الاستخدام الكفء للموارد المتوفرة يجب أن يتم أخذ بعين الاعتبار الجودة المرتفعة والابتكارية والوقتية للمخرجات، لضمان تلبية احتياجات المستهلكين ورغباتهم وتوقعاتهم. ففاعلية الأداء التنظيمي تقتضي قيام تسيير الموارد البشرية بحملات تدريب وتأهيل وتوعية للأفراد، لضمان حل جميع المشاكل المرتبطة بالجودة والابتكارية والوقتية.

ج. **الالتزام بتحقيق الأهداف الاجتماعية** بما تتضمنه من مسؤولية أخلاقية، حيث يتم ذلك من خلال تحقيق احتياجات الأفراد تجاه المؤسسة كتنظيم، والتقليل من آثاره السلبية.

د. **مساعدة الأفراد** بالمؤسسة على تحقيق أهدافهم الشخصية، من أجل الحفاظ عليهم والرفع من معنوياتهم، وزيادة مستويات ولائهم وانتمايتهم للتنظيم.

3. مهام تسيير الموارد البشرية: تندرج في إطار تسيير الموارد البشرية العديد من الأنشطة والمهام، التي

يمكننا ذكرها وشرحها في الآتي:

أ. **تحليل الوظائف:** وهو الإجراء المستعمل في تحديد واجبات كل قائم على وظيفة بالمؤسسة، بالإضافة لمجموعة المهارات اللازم توفرها في الفرد شاغل الوظيفة. وينتج عن هذا التحليل معلومات عن متطلبات شغل الوظيفة، التي يتم الاعتماد عليها في إعداد وصف وتوصيف الوظيفة.

ب. **الاستقطاب وتخطيط اليد العاملة:** يعتبر تخطيط اليد العاملة أول خطوة في عملية الاستقطاب والاختبار. وهو عبارة عن عملية إعداد الخطط الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة، التي من الممكن أن تواجه المؤسسة حاجة إليها في المستقبل، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة. أما الاستقطاب فهو عملية مترابطة، تتألف من جملة الإجراءات التالية:

✓ القيام بالتنبؤ وتخطيط اليد العاملة، من أجل تحديد واجبات ومهام كل وظيفة يراد شغلها مستقبلاً.

✓ تعيين مصادر الحصول على المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة (داخليا وخارجيا).
✓ مطالبة الراغبين في شغل الوظيفة باستيفاء النماذج المقترحة لشغل الوظائف، ومطابقتهم أيضا باجتياز مقابلة شخصية.

✓ الاعتماد على مختلف أساليب الاختبار، كالاختبارات والكشف الطبي، لتحديد مدى انسجام طالب الوظيفة مع متطلبات شغلها.

✓ القيام بإرسال طلاب الوظيفة الذين تتوفر فيهم الشروط إلى المشرف المسؤول عن الوظيفة المراد شغلها.

✓ إتاحة الفرصة لطلاب الوظيفة المختارين للمرور بمقابلة أو أكثر مع المشرفين وجميع الأطراف ذات العلاقة بالوظيفة المعنية، من أجل تحديد الموقف النهائي من كل مترشح.

ج. **اختيار واختبار الأفراد:** اختيار واختبار العمال عبارة عن عملية انتقاء أفضل المترشحين المستقبليين، لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة. حيث يتم اختيارهم وفقا لشروط ومواصفات

محددة يجب توفرها في طالب الوظيفة، على أن يتم تحديد تلك الشروط (تسمى معايير الاختبار)، من خلال تحليل وتوصيف الوظائف. بذلك فإن عملية الاختبار عبارة عن تنبؤ مستقبلي بمدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف، من ناحية أدائهم وسلوكهم.

د. **إجراء مقابلات التوظيف:** تعرف المقابلة بأنها تتضمن مجموعة من الإجراءات المصممة بغرض التنبؤ بأداء الأفراد المراد توظيفهم، وذلك اعتماداً على جملة من التصرفات الظاهرية التي يتخذها المترشح للوظيفة عند إجابته على الأسئلة الموجهة له.

هـ. **تدريب وتنمية الأفراد:** يقصد بالتدريب والتنمية مجموعة الطرق المستخدمة في إمداد الأفراد الحاليين أو الجدد بالمهارات الضرورية لممارسة أنشطتهم بكفاءة وفعالية. حيث يتكون أي برنامج تدريبي من خمسة خطوات أساسية هي: 1- تحليل الاحتياجات التدريبية 2- تصميم معينات التدريب 3- اختبار مدى صحة مضمون البرنامج التدريبي 4- تنفيذ البرنامج التدريبي 5- تقييم البرنامج التدريبي.

و. **تقييم الأداء:** تقييم الأداء عبارة عن نظام رسمي، تصممه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بحيث يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات العلمية التي بموجبها يتم تقييم أداء كل الأفراد، سواء رؤساء أو مرؤوسين. إذ تتم عملية تقييم الأداء من خلال خبراء في كل مستوى إداري بالمؤسسة، بمتابعة سلوك وأداء العمال والموظفين عند ممارستهم لأنشطتهم خلال فترة زمنية محددة ومستمرة، يجمعون خلالها، عن طريق الملاحظة المباشرة، كل المعلومات المتعلقة بمجهوداتهم ومهاراتهم. ليتم في النهاية تحديد مستوى أداء كل فرد، بتوضيح نقاط القوة والضعف في ممارسته بمهامة، من أجل مكافأته بشكل عادل ومناسب.

ز. **إدارة المسار الوظيفي للأفراد:** يقصد بالمسار الوظيفي جميع المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية ويتدرج خلالها. حيث أن الأفراد يتفاوتون في مستويات رضاهم عن مسارهم، فقد يتطابق ما حققوه من إنجازات مع طموحاتهم، وقد يحدث العكس في حالة إحساسهم بأن

مسارهم الوظيفي لم يساهم في تجسيد ما يريدون الوصول إليه. وتبعاً لذلك تحول إهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد إلزام الموظف بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، إلى ضرورة تقديمهم لمستويات مرتفعة من الأداء مقابل الحصول على فرد تدريبي و تنموية تجعلهم يحتفظون بمكانة متميزة في سوق العمل، وذلك في إطار ممارسة أنشطة إدارة المسار الوظيفي للأفراد.

ح. تصميم نظام الأجور والمرتبات: تعتبر الأجور والمرتبات بمثابة تعويض للعامل أو الموظف بسبب اشتغاله بوظيفة محددة داخل المؤسسة. حيث تتضمن تلك التعويضات جزئين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة بمختلف أشكالها والمدفوعات المالية غير المباشرة كالتأمينات والإجازات مدفوعة الأجر. وهي تدفع بطريقتين، إما على أساس مدة العمل بالمؤسسة أو على أساس معدلات الأداء المحققة. تبعاً لذلك، توجد أربعة عوامل تؤثر في تصميم نظام الأجور والمرتبات بالمؤسسة هي: الإعتبارات القانونية، النقابات العمالية، السياسة المتبعة في التعويضات بالمؤسسة والعدالة المرجو تحقيقها عند منح الأجور والمرتبات.

ط. تصميم نظام الحوافز: تهتم أغلب المؤسسات بتصميم نظام فعال للحوافز، انطلاقاً من أهمية الدافعية في تحريك جهود الأفراد، وتحقيق الفعالية في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. تنقسم الحوافز من ناحية مادتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، أما من ناحية أثرها على الفرد فتتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. تبعاً لذلك، تنقسم أنظمة الحوافز إلى:

✓ أنظمة حوافز فردية.

✓ أنظمة حوافز جماعية.

✓ أنظمة حوافز تنظيمية.

ي. تصميم نظام أمن وسلامة الأفراد: توجد العديد من الأسباب التي تؤثر على أمن وسلامة العمال عند أدائهم لمهامهم بالمؤسسة، كظروف العمل والمخاطر المرتبطة به والتوتر العصبي الناتج عن

ضغوط الحياة. لذلك تلجأ الإدارة، في سعيها للحفاظ على أمن وسلامة الأفراد، لقياس معدلات

السلامة، حيث يوجد أسلوبين رئيسيين هما:

✓ معدل تكرار الحوادث: ويستخدم في معرفة عدد الإصابات التي تصيب العمال، وتسبب

لهم إعاقة جسدية.

✓ معدل شدة الإصابة: ويقصد بها شدة خطورة الإصابة التي يتعرض لها العمال عند

ممارستهم للأنشطة، من خلال إمكانية تعرضهم لإعاقات جسدية متفاوتة.

لذلك المدراء والمشرفون والمتخصصون في الأمن والسلامة لتصميم برامج، تهدف أساسا

لتوفير شروط الصحة للعمال، من خلال تجنب وقوع مختلف الحوادث والإصابات.