

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

محاضرات مقدمة لطلبة: علم النفس العمل والتنظيم

الأستاذ: عويسي عبد السلام

مقدمة

ازداد التفكير والاهتمام بالموارد البشرية في العقود الأخيرة من القرن العشرين، كما تنامت قيمته حين أدركت المنظمات على اختلاف أشكالها وأهدافها وخدماتها، أن نجاحها وبلوغها أهدافها المسطرة إنما يكون بالاستغلال الجيد والحكيم للطاقات البشرية بالاستفادة من مهاراتها وقدراتها الكامنة وتطويرها وفق مستحقات المنظمة. وعلى أساس هذا الاهتمام ظهرت بما يسمى إدارة الموارد البشرية، حيث كانت تعنى بعمليات كلاسيكية بسيطة مثل تنفيذ قرارات الترقية والتعيين والأجور، وشيئا فشيئا تطور واتسع دورها إلى تهيئة الأفراد واختيار المنسبين منهم والإشراف على تدريبهم والمحافظة على سلامتهم الجسمية والعقلية وذلك بمراعاة أوساطهم المهنية والاجتماعية والانسانية مما يعود بالإيجاب على المنظمة لتحقيق أهدافها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتمثل في جميع الافراد الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و لأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي تضبط سلوكياتهم و تبين الاستراتيجيات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة من أجل تحقيق أهدافها و استراتيجياتها المستقبلية(بومجان،2015)

تعريف كيم و جنيفر (KIM & JENIFER .2007) : بأنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين، و تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم في الوقت المناسب و العمل على تنميتهم و تطويرهم و الحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية. (kim & jenifer.2007 :

تعريف 3: بأنها مجموعة من البرامج و الوظائف و الاستراتيجيات التي تهدف الى ابراز أهمية الفرد و المنظمة، وقد حل مصطلح الموارد البشرية (HUMAN RESSOURCES) محل مصطلح الافراد الذي كان سائدا بداية من سنة 1970 التي تعتبر نقطة تحول تدريجي و ذلك عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد، وهي أكبر منظمة متخصصة بتغيير إسمها الى إدارة الموارد البشرية حتى يتناسب مع الدور الاستراتيجي المتزايد الذي تقدمه الموارد البشرية في نطاق المنظمات و المؤسسات.(علي ،اسماعيل و بلقاسم، 2007: 14)

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة، حيث تؤثر على مستوى تطورها و الرفع من مردوديتها المالية و الاقتصادية و تظهر أهميتها فيما يلي:

- 1- المورد البشري من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج إذ أن ثروة أي دولة تكمن في مدى قدرتها على تنمية مواردها البشرية بما يتوفق مع متطلبات سوق العمل و الأهداف المستقبلية.
- 2- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي و المسؤول الاول عن مستوى الاداء و العامل المشترك في تفعيل القدرات و الامكانيات المادية للمجتمع.
- 3- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسنت تدريبه و تنميته.

4- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها. (بن عنتر، 2010: 24-25)

العوامل المساعدة على ظهور مفهوم ادارة الموارد البشرية: ص

تابع لنظرية الموارد:

تؤكد نظرية الموارد أن اختلافات الاداء بين المؤسسات يمكن أن تعزى الى التباين في مواردها و قدراتها و خصوصا تلك الموارد ذات القيمة و الفريدة من نوعها و التي يصعب تقليدها و تتمثل في الرأسمال البشري أحد هذه الموارد، و التي تعتبر حجر الاساس في تنمية المؤسسة (JYOTIRMAYEE،

التنظيم العلمي للعمل:

و يشير دافت (daft) إلى أن تسيير المعارف عملية تنظيمية تكاملية تهدف الى تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقق أهدافها، كما يعد منهاجا للارتقاء المؤسساتي بالاعتماد على المعرفة و الخبرة و من هنا يظهر البعد التطبيقي لتسيير المعارف و الذي يشير الى خلق الاساليب و الممارسات و الوسائل المناسبة لتوليد المعرفة و تداولها مجسدا بذلك بعد التنافسية للمؤسسة و الذي يسعى من خلاله الى اكتساب، جمع و تطبيق كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والإستعمال والممارسة بين أفرادها وهياكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء التنظيمي التنافسي للمؤسسة (بسمان، 2004: ص6)

أعمال تايلور TAYLoR:

يعد فريدريك تايلور المؤسس الأول لحركة الادارة العلمية، حيث كان عاملا في أحد المصانع الأمريكية ليصبح فيما بعد أبرز المهندسين الاستشاريين، حيث تبنى تايلور مبدأ أساسيا من مبادئه العلمية وهو تحقيق أقصى كفاية انتاجية للأفراد والالات المستخدمة من خلال ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل (الطريقة المثلى). (بن يحي، 2011: ص38)

المحاضرة الأولى : تطور النظرة للعامل البشري

تمهيد:

تتنجز أعمال كل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها عن طريق الأفراد ، ولا تتحقق أهدافها إلا بالأفراد ولا تنفذ خططها أيضا إلا بالأفراد ، فالفرد العامل له أهمية كبرى داخل المنظمة حيث لم يعد ينظر إليه كما كان في المجتمعات السالفة "عبيد"، والتي كانت تركز اهتمامها بالقوة العضلية للإنسان، وبقدراته البدنية و يعتبرونه جزء من الأعباء و النفقات التي يجب التقليل منها بقدر الإمكان ، غير أنه مع مرور الوقت تغيرت النظرة إلى العنصر البشري و أصبح ينظر إليه اليوم على أنه مورد أساسي ومهم من موارد المنظمة ، لما يتمتع به من قدرات معرفية وعقلية و التي هي بمثابة الرأس المال الحقيقي للمنظمة و في نفس الوقت تشكل القاعدة الأساسية لعمليات الإنتاج والخدمات. هذا الاهتمام والتغير الجذري لنظرة رؤوس الأموال للمورد البشري ظهر نتيجة بحوث ودراسات قام بها العديد من الباحثين والمفكرين وتمت عبر مراحل من بينها:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: ساد في هذه المرحلة نظام الرق-العبودية-و الذي يقصد به

امتلاك الإنسان للإنسان، حيث كان ينظر للفرد العامل على أنه عبد مملوك لهم، وليس له حق سواء في الطعام و الشراب ، إذ يسمح هذا النظام السائد في هذه الفترة أن يشتري انسان إنسانا وله الحق أيضا في أن يستخدمه ويبيعه حينما شاء ، فأرباب العمل يعتبرون الفرد العامل أحد ممتلكاتهم، شأنه شأن كل السلع ، لا حقوق قانونية ولا إنسانية يتمتع بها الفرد العامل آنذاك .

وتلى هذا النظام مباشرة نظام الصناعة اليدوية و التي برزت فيه فئة تملك الخبرة و المهارة بدأت تعمل مقابل أجر الذي يعد أحد الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص (كوضع شروط الدخول للمهمة، أجور العاملين، مستويات إنتاجياتهم)

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف وكان هناك تغيرا ملحوظا في طبيعة العلاقة بين رب العمل والعاملين معه، حيث برزت فئة من الصناع أو المهنيين و أصحاب الحرف ، يمتلك كل منهم أدواته ورأسماله، ويتولى إدارة العمل بنفسه. وتميزت هذه الفترة بظهور العمالة والمعروفين باسم الأجراء، حيث حددت لهم أجور من قبل الطائفة ووفقا لساعات العمل المحددة

يمكن القول أن هاته المرحلة غيرت النظرة للفرد العامل من رق -عبيد- إلى صاحب حرفة ، يتولى إدارة عمله بنفسه، يتحكم في الإنتاج ،بعد ما كان في النظام الإقطاعي بأوروبا يعامل كالحيوان يباع ويشترى بالكمية والميزان، حتى وان تعرض الفرد العامل إلى مخاطر مهنية أقصاها الموت كانوا يعوضون بغيرهم دون تعويضهم أو الاهتمام بهم .

و المتمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره الى الحضارات القديمة، حيث نجد فيها بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، و يظهر جليا في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلة حمورابي و الحضارة المصرية في بناء الأهرامات و الحضارة الصينية في بنا السور العظيم، فهذه الابداعات تدل على أن هناك إدارة تخطط و توجه و تحفز و تدفع باتجاه الانتاج الجيد و الفريد.

و بالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية إلا أنها تركزت حول استخدام الأرض و الموارد

البشرية لتحقيق انتاج زراعي جيد. (خالد، 1999: 20)

2- مرحلة الثورة الصناعية: ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و

الاختراعات وظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن 18 ،حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد لتغطية مشاريعهم الضخمة ،ولكن نظرا لرواج المنتجات الصناعية لم يهتموا بالعنصر البشري، كما أن مساومة العاملين كانت ضعيفة في سوق العمل،فاقتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبحت للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج، وبذلك على الرغم من المزايا الذي رافقت التطور الصناعي خاصة فيما يتعلق بجانب الإنتاج، غير أنه خلف الكثير من المشكلات، حيث أن الفرد العامل وجد نفسه ضحية لهذا التطور،فقد أصبح ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشتري بعدما أصبح الاعتماد الكبير على الآلة و التسبب في التقليل من ساعات العمل للبعض من العمال المهرة وتسريح الأغلبية منهم.

3-مرحلة القرن العشرين: في هذه المرحلة ظهرت حركة الإدارة العلمية و التي تزعمها

فريدريك تايلور،بعدما كانت النظرة للفرد العامل تقوم على تهديد وتخويف الأفراد بفقدان عملهم ، وأن الإنتاجية لم تقاس أو يحدد حجمها إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية و غيرت النظرة إلى العنصر البشري ،حيث اتخذ كل من فريدريك تايلور و أنا فرانك و ليليان و هنري و جانيت وجيلبرت، مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة سمي بالتنظيم العلمي للعمل OST ، حيث قام تايلور وأتباعه بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فاعلية ، كما ركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل و الأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، وبتطبيق الأسلوب العلمي توصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل. حيث أن العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية .

فتايلور على أساس هذا المبدأ يركز على ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاج، لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج، يجني ثماره العمال في صورة أجور أو مكافآت أعلى،أما

الإدارة و أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح (علي، اسماعيل و بلقاسم، 2007:

05)**

فقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشارا واسعا، ويرجع ذلك للمبادئ التي تبنتها هذه

الحركة أهمها:

- التطوير الحقيقي للإدارة : يعني استبدال الطريقة التجريبية (المحاولة والخطأ) في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة في المنظمة وتقيم أوجه النشاطات المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد و المعدات المستخدمة.
- الاختبار العلمي للعاملين: أي بعد التأكد من قدرات العاملين و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين وتعليمهم: فالعامل لن يتيح بالطاقة المطلوبة منه ،الا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي من الإدارة والعاملين: يؤكد تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل ،وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.++
- التخصص و تقسيم العمل.
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على العمل.
- احترام هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

في هذه الفترة زاد الاهتمام بالموارد البشري من طرف تعبير اتجاه أرباب العمل من حيث ممارستهم لمبادئ الإدارة العلمية، حيث أصبحوا يركزون على تدريب العمال واختيار كل عامل للمهنة التي تناسبه، فضلا عن ذلك تحديد هدف الإدارة والتي أصبحت تسعى إلى خفض تكلفة الإنتاج ودفع أجور عالية للعمال.

انه على الرغم من أن حركة الإدارة العلمية اهتمت بالعنصر البشري داخل المنظمة وركزت على معيارية النقل ، وطالبت بزيادة الأجر حسب زيادة الإنتاج ،إلا أنها أهملت الجانب الإنساني ما نتج عن ذلك تدمير و انخفاض رضا الفرد العامل عن العمل.

4- مرحلة نمو المنظمات العمالية: حيث ظهرت في هذه الفترة التنظيمات العمالية و

المتتمثلة في النقابات و التي نمت في بداية القرن العشرين كنتيجة ورد على حركة الإدارة العلمية التي اعتبرت العنصر البشري جزء من الآلة ، حيث شنت العديد من الإضرابات بشأن تحقيق مطالب العمال والتي أهمها تلك المتعلقة بتخفيض ساعات العمل وزيادة الأجور ، وتهيئة ظروف عمل مناسبة.

5- مرحلة الحرب العالمية الأولى⁺⁺: في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية

للعمال،حيث تم إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية و الإسكان،وقد حدثت تطورات هامة ،و أنشئت أقسام موارد بشرية ،وأعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، كما قامت حوالي 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، فقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى قلب الموازين وزاد الاهتمام بالعنصر البشري ،ومن خلال تأثير الحركة النقابية خاصة في و،م،أ و بالدول الصناعية كبريطانيا وفرنسا و ألمانيا من جهة، زيادة الاضطرابات والمشاكل العمالية والقوى المؤثرة الأخرى (الأحزاب،مفكرين،إداريين،مصلحين...وغيرها من العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالعنصر البشري، كل هذا استوجب استحداث وحدات و أقسام في كل منظمة من

المنظمات تختص برعاية الجانب البشري و الاعتناء بمشاكله وشؤونه ،خاصة فيما يتعلق بعلاقته مع الإدارة لضمان استقراره في العمل..وأبرز حدث في هذه المرحلة حاجة الجيوش إلى مزيد من الرجال المحاربين الذين هم جميعا في سن العمل ومن العاملين في القطاعين (الحكومي والخاص)، ما أدى إلى انخفاض الأيدي العاملة في السوق وازدياد الحاجة إليهم لتشغيل المصانع التي تحولت من الإنتاج المدني إلى الإنتاج الحربي لمساندة جبهات القتال،فالحاجة إلى الأفراد أشعر الإدارة في الشركات والمشاريع الخاصة الحكومية بأهمية العنصر البشري وضرورة المحافظة عليه.

وهكذا تبلورت وظائف و أقسام ووحدات وإدارة الأفراد التي نظمته الهياكل التنظيمية،حيث أصبحت الإدارة ترى الموارد البشرية على أنها لا تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها إذا ما بذلت جهودها طوعية واختيارا لا إكراها وإجبارا.

بسبب العجز الكبير في القوى العاملة واستجابة لمتطلبات هذه الحرب في الموارد البشرية، تكونت جماعات متخصصة لتقدم مساعدات للإدارة في مجال شؤون الأفراد حيث تم الحصول على العاملين الجدد واختيارهم وتدريبهم، كما فتحت مجالات عديدة في الاختيار و التعيين و تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز ومنح (التعويضات) عن الحوادث، إضافة إلى إعداد برامج تدريب.

6- مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت هذه الفترة ما بين (1927-1932)

تطور في مجال العلاقات الإنسانية ، أين أجريت تجارب هاوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو ب و،م،أ بقيادة التون مايو، وأقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. من خلال تركيزها على المبادئ التالية ++

- اعتبار المنظمة بناء اجتماعي

- الاهتمام بالحوافز المعنوية لما لها من دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.

- التركيز على تحفيز العمال من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية لما لها من دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين و أدائهم.

- ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل. تطوير نظام الاتصال وتشجيع تبادل المعلومات بين مختلف المستويات المهنية.

7- **أثناء الحرب العالمية الثانية:** ظروف هذه الحرب تشبه ظروف الحرب العالمية الأولى فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى وجود أخصائيين في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية ، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل و تلبية احتياجات الحرب من سلع و خدمات ،حيث وجدت معظم المصانع الأوروبية نفسها بحاجة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل دعم جهود العاملين و تفعيل دورهم ،ففي بريطانيا وصل عدد الأخصائيين في شؤون الموارد البشرية إلى 5500 أخصائي و كانوا يسمون آنذاك ضابط الأفراد.

8- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى 1980:** زادت القناعة بدور إدارة الموارد البشرية في المصانع . وخلال هذه المرحلة عرف ما يسمى ب إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة عن تدريب و تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم ورفع أجورهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل إضافة إلى الأعمال الروتينية الدائمة والمؤقتة ++

حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال و هو إدارة الأفراد له مبادئ وقواعد و أصول يدرس في الجامعات ، كما تم الاهتمام بتنمية الاختبارات النفسية و السلوكية للتعرف على المزايا و القدرات و المهارات لدى الأفراد مما أدى إلى زيادة استخدام الكثير من الاختبارات عند اختيار العاملين

الجدد، ووضعهم في المكان المناسب وفقا لقدراتهم ومهاراتهم العقلية و الجسمية ، وعرفت هذه الفترة أيضا تدخل الحكومات في العديد من الدول الصناعية في مجال التوظيف والعمل، حيث سنت العديد من القوانين و التشريعات لحماية المورد البشري، وفي اجتماع عقد ب باريس تم اقتراح تطوير التشريعات المتعلقة ب: التكوين، الضمان الاجتماعي، النظافة، التعويض . كما أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة ما يصدر من قوانين للعاملين تخص سياسات العمل مع ضرورة الالتزام بكل التشريعات و القوانين اللازمة .

9 - من عام 1980 إلى يومنا هذا : في هذه المرحلة لم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد و أصبح يستخدم أنشطة الموارد البشرية ،وبعد أن جاءت العولمة ومست مختلف ميادين العمل في العالم ،وظهور إدارة الجودة الشاملة و التركيز على إرضاء الزبائن وضمان البقاء للمنظمة والتدخل الواسع للحكومات في ميادين العمل لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة ،بل أصبح ينظر على أنهم شركاء في المنظمة و مورد من مواردها الأساسية.

المحاضرة الثانية : ماهية تسيير الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر التسيير من المصطلحات التي يكثر تداولها واستعمالها في مجال الإدارة والتنظيم، وكلمة تسيير تختلف تسميتها من لغة لأخرى ،ففي اللغة الانجليزية لا يوجد إلا مصطلح واحد غالبا ما يستخدم في معنى الإدارة و التسيير وهو **Management**،والذي نجده أعم وأشمل من المصطلح الفرنسي **Gestion**، الذي يدل على أن التسيير جزء من الإدارة .إذن فما هو التسيير؟

1- مفهوم التسيير تتعدد مفاهيم التسيير بتعدد التيارات الفكرية لا سيما منها الحديثة حيث يعرفه

فريدريك تايلور على أنه ينبغي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة ++ وحسب هنري فايول يرى أن التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب ++

و يرى روبرت البانيز أن التسيير هو إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية، يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية ++.

التسيير هو عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال ++.و التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، انه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ،هذا هو جوهر مهمة المسير ،ان التنسيق شأنه في لذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة+

من خلال ما تقدم يتضح أن التسيير هو طريقة عقلانية ينطوي على وظائف عديدة تشمل كل من التخطيط،و التنظيم وإصدار الأوامر،الرقابة، من خلال التنسيق بين موارد المؤسسة المادية والبشرية و بأحسن الوسائل والأساليب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية ، فهو بذلك فن وعلم لأنه يجمع بين العديد من التخصصات و المعارف .

يعتبر علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل مختلف المشاكل. وفن لأنه يتطلب من المسير كقائد التأثير في الآخرين من خلال إتقانه لمهارات الإقناع والاتصال ، وكذا قدرته على معالجة الجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي في التنظيم، فالمسير

مسؤول عن أعمال الآخرين و لابد أن تكون له سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا يفقد صفته كمسير، إضافة إلى أنه علم وفن فالتسيير أيضا يعتبر كمهنة لأنه مع مرور الوقت تتطور قدرات المسير ومعارفه من خلال الممارسة فتتراكم الخبرات و المعارف ويصبح على دراية بمختلف الأنشطة و الوظائف التسييرية.

و في هذا السياق إن تطور أي منظمة في أي مجتمع هو نتيجة لمدى تحكمها في نظام تسيير مواردها البشرية، هذا ما تؤكدته النظريات العلمية الحديثة أي أن تحقيق النجاح مرهون بفلسفة تسيير الإدارة يمتدق العقل المفكر بدل اليد المنفذة.(اليندة،2009: 1)

2- تعريف المورد البشري: لقد تعددت التعاريف القائمة حول مفهوم المورد البشري وذلك بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي مر به العنصر البشري،و أبرز هذه التعاريف نجد:

الموارد البشرية: هي كل العناصر البشرية المتواجدة منها بالمؤسسة و الموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد ++ ويعرف **معجم المصطلحات الإدارية** المورد البشري على أنه جميع العناصر البشرية من المديرين و العاملين الذين يؤدون عملا في المنشأة⁺⁺.

وبذلك فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد التي تعمل بمؤسسة ما،والتي تقوم بنشاطات وتتنجز الأعمال في إطار الأهداف والسياسة المرسومة والمخطط لها، وبالتالي يمكن اعتباره كالمخزون الخام الذي يجب استعماله بأحسن طريقة للوصول إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

3-تسيير الموارد البشرية:

تمهيد: أن التطور هو نتيجة لمدى التحكم في نظام تسيير الموارد البشرية، حيث تؤكد النظريات العلمية الحديثة أن تحقيق النجاح مرهون بفلسفة تسيير الإدارة بمنطق العقل المفكر بدل اليد المنفذة، فعملية التسيير هي وظيفة تنظيمية ترتكز أساسا على الاكتساب و الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على كل النشاطات مثل: التخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز، التنظيم ويعرفها **مهدي حسن** على أنها: العملية التي بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء في خدمتهم و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها⁺⁺

من خلال ما تقدم يتضح أن تسيير الموارد البشرية هي وظيفة أو جزء من العملية الإدارية مسؤولة عن الموارد البشرية واستثمار جهودهم من خلال الاهتمام وتنمية مساراتهم المهنية .

و في هذا السياق فانه مع التطور الاقتصادي العالمي وكبر حجم المؤسسات الذي استدعى في نفس الوقت كبر حجم القوى العاملة فرضت الحاجة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وخصصت له مصلحة خاصة بالمؤسسة تختص برعاية شؤونهم و هي تحت مسمى إدارة وتسيير الموارد البشرية، و في ذات السياق يرى بيريتي (PERETTI) أن التغيير في الاسم من تسيير الافراد الى تسيير الموارد البشرية يدل على التغيير في النظرة و الممارسة لأن المفهوم التقليدي يرى أن الأفراد يمثلون مصدر تكلفة يجب تخفيضها يترك المكان إلى نظرة تؤمن بأن الفرد داخل المنظمة هو مورد يجب

تعظيمه. (PERETTI.1994 : 16)

مفهوم التسيير:

1) تتمثل عملية التسيير في تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة، و تشير هذه العملية الى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف(نوري،2010: 35)

2) التسيير هو نشاط تقوم به الموارد البشرية من أجل تنظيم و توجيه العمل بالشكل المرغوب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و الإدارة و الرقابة.(ميلاط، 2010: 07)