

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية

أ. سليمان عزالدين
جامعة سكيكدة

خلاصة المقال:

يتناول هذا المقال التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، في ظل إثارة جملة من القضايا المعرفية و التطبيقية حول تطور وظيفة الموارد البشرية ، ومختلف المداخل النظرية التي عالجت أهمية هذه الموارد والتي أصبحت تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر ، باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار وعنصر من عناصر الإنتاج. ومن ثم يبدو جليا من أن المؤسسات كبناءات رسمية ، تعد إحدى معالم التطور الاقتصادي و التكنولوجي السريع، ووسيلة من وسائل التقدم وتغيير الأنساق القائمة في كثير من البلدان النامية ، وإذا كنا نحن كأفراد وجماعات نقضي جل حياتنا في مؤسساتنا ، فإن علماء اجتماع التنظيم درجوا على النظر إلى علاقتنا وروابطنا بهذه المؤسسات، في ضوء عمليات التأثير و التأثير . ويستند هؤلاء العلماء في ذلك إلى النمو التنظيمي السريع ، وتحول مجتمع التنظيم إلى مجتمع العولمة .

الكلمات المفتاحية : التحديات ، الموارد البشرية ، التدريب ، الفعالية ، التكنولوجيا

The article summary:

This article examines the challenges of managing human resources in the exciting series of cognitive problems and applied to the development of the human resource function, and various theoretical inputs that addressed the importance of these resources, which have become occupied the center of attention throughout the modern world, as the most important element of development, it has become more like an investment element of production then it seems clear that official institutions, is one of economic development and rapid technological steps, and means of progress and change models that exist in many developing countries, and if we as individuals and groups spend most of our lives in our institutions, scientists traditionally organizational meeting to look at our relationship and links with these institutions in light of the impact of operations and vulnerability. These scientists and is based on growth, community organization and rapid organization turning to the global society.

Keywords:

Challenges, human resources, training, Effectiveness, technology

تمهيد

لقي العنصر البشري اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغ الأهداف. وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دورا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد ، ولكن بالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء به وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، وهذا اقتناعا بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة . وقد سعت المنظمات وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها تعنى بشؤون العاملين وترعى مصالحهم . خلال العقدين الماضيين زاد إدراك المنظمة بأهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية، وهذا عندما تحولت هذه الوظيفة من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة ترعى شؤون العاملين، إلى اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال مشاركتها الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى.

وسنحاول في هذه الورقة الإجابة عن التساؤل التالي :

- ما أهمية الموارد البشرية وكيف يتم تمييزها و ما هي التحديات التي تواجهها ؟

أولا: الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري، المرحلة الأولى والتي واكبت ظهور الثورة الصناعية عرفت ظهور ما يسمى بالفكر الكلاسيكي والذي نظر إلى الفرد على أنه مجرد آلة، وما يجب عليه هو تنفيذ عمله بشكل محدد مسبقا ؛ ثم جاءت المرحلة الثانية والتي تمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية، والتي أكدت من خلال أفكارها على ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، على اعتبار أن هذين الجانبين قد تم تجاهلها من قبل الكلاسيك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التأكيد على أنهما (الجانب النفسي والاجتماعي) ما يدفع الفرد إلى العمل

بكفاءة . أما المرحلة الثالثة، فهي المرحلة التي واكبت إدراك الأهمية الإستراتيجية للفرد داخل المنظمة وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد، وقد جاءت بمفهوم الرأسمال البشري والتأكيد من خلاله على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية .

انطلاقاً من هذه الأفكار، فإننا سوف نستعرض مساهمات الفكر الإداري في حقل الموارد البشرية، وهذا من خلال ثلاث مداخل نلقي فيها الضوء على تطور الاهتمام بالعنصر البشري . وقد صنفت هذه المداخل إلى :

1 - المدخل الكلاسيكي: تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير . ولقد لعبت مجموعة من العوامل والظروف دوراً في ظهور أفكار النظرية الكلاسيكية وتطورها؛ ويعد التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي. وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية :

1-1- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطوراً في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية. ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة (غربي وآخرون، 2002). في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد هذه المدرسة وأول من حدد معالمها ومبادئها، وهي تعد اليوم مرجعاً لا غنى عنه في ميدان العمل (Barbier, 1982). وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة. وعليه "فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية .

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد ، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل ، " فبما أن العامل رجل اقتصادي ، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه؛ لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية، وبهدف "تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة؛ فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع "وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30 % عن الأجر السابق ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما أنه بسعر منخفض، ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها ، وهذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف " (الشنواني، 1976) . "وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة (Taylor, 1992)، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل" (حنفي، 1997). كما قام "تايلور" بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية. إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب، واعتقاداً منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها " حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية " (السلمي، 1975) . بالرغم من الإشارة إلى أن النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاجية كان خاصة في السنوات الأولى من ظهورها، غير أنها لا تزال تطبق في منظماتنا في الوقت الراهن بشكل أو بآخر، من خلال تبني بعض أفكارها وخاصة تلك المتعلقة بالتنظيم والمورد البشري، ولكن بالرغم من ذلك فقد واجهت العديد من الانتقادات من بينها :

* إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ، والإدارة على التفكير حيث قال "تايلور" في حديثه للعمال " أنتم هنا ليس للتفكير " (caire, 1973)

* تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية .

* اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل .

* إغفال للجوانب الإنسانية للفرد العامل و اعتباره كأداة إنتاج.

* إجبار الأفراد على الالتزام بوظائفهم المحددة ، وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسح المجال للإبداع .

* نظام الأجر بالقطعة و الذي يسبب التعب بسبب إرغام العمال على العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم

1-2- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني " ماكس فيبر " المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية ؛ وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة ، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة (Gilber, probet et all,1997). وتعبير البيروقراطية كما جاء بها " فيبر " لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع ، ولكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي؛ " فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة، والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك ، وترى أن نجاح التنظيم وفعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له " (لحوسبات، 1996). ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب " فيبر " شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت. وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه " ماكس فيبر " للتنظيم و التقسيم الإداري، غير أنه لم يهتم الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإنهم (الأفراد) يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. وفيما يخص الامتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة ، ويتقاضى راتباً محدداً كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد (السلمي ، 1981). وتتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات العليا ، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقاً للقواعد التي يحددها التنظيم. من خلال خصائص النظرية البيروقراطية، يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية، بالإضافة إلى هذا يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادراً على أداء وظيفة ما، وهذا ما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته . ولكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير، فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات؛ ولعل أبرزها:

* عدم ترك أي مجال للمبادرة نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار .

* التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد القيام بها دون نقاش، وهنا يعتبر المورد البشري كالألة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل ، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية (موسى بدر، 1992).

1-3- نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجوداً في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتعلقة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً (علي محمد ، 1982). وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة، كما أنها لا تنظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلاً ، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد و الأعمال والآلات. وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة ، وتتمثل المبادئ التي جاء بها في: تقسيم العمل والسلطة، التأديب (الانضباط)، وحدة الأمر، وحدة الإدارة (التوجيه)، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، استقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، وقد أكد " فايول " على مرونة مبادئه .

وفي نظرتها للعنصر البشري ، تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم ، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقاً لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل، كما أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين، استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية ، الجدية وكذا الولاء للمنظمة ، لم يهتم فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص، كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية

لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتجديد والإطلاع المستمر. فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال "فايول" حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل، كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك، ويعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين؛ ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها :

* استنقار الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

* المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم (بوحوش، 1984).

2 - مدخل العلاقات الإنسانية

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، والتي اعتبرت الفرد كآلة وبأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية؛ ظهرت في بداية الثلاثينات ومع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع الأداء، حركة العلاقات الإنسانية والتي تقوم على مبدأ هام وهو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية والتي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني. وعلى العموم فإن هذه النظريات التي اهتمت بالجانب الاجتماعي والنفساني للموارد البشرية قد ركزت على :

* لامركزية القرارات * جماعة العمل * الحاجات غير المشبعة للأفراد تمثل الدافع لأدائهم. ومن بين أبرز هذه النظريات

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

تعد أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال " فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا (النظرية) تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعي. وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد. قدمت الدراسات المتتابعة التي قام بها "مايو" دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير طرق التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية، حيث أبرزت من خلال نتائج الأبحاث المتعددة، على أنه من بين مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، إضافة إلى نمط التسيير والذي أثر على علاقات العمل بين العمال وأرباب المصانع. وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري فقد دعى "مايو" إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصالات وهذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم. وبصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا، كما أن الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا اجتماعيا جيدا، وقد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والحاجة إلى الانتماء. هذا، ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية :

* إتاحة الفرصة أمام الأفراد وهذا فيما يتعلق بتكوينهم وإعدادهم، على اعتبار أن تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة.

* يمكن أن تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني .

* تندرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد.

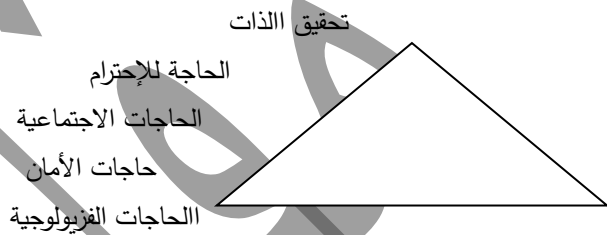
* ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل. وبالرغم من إسهاماتها العديدة، غير أنه ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية هي أنها بالغت في إبراز الجانب الاجتماعي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، في الوقت الذي أظهرت فيه

الكثير من الدراسات والأبحاث أن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على أداء الأفراد والمنظمة، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية .

2-2- نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو)

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعلا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي " تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، ويعتبر صاحب هذه النظرية " أبراهام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية ، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل؛ وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد " اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى. وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكلاً ، مسكن...)، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة...)، وتليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء إلى مجموعة...) ثم حاجات التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير) وأخيراً حاجات تحقيق الذات (الإنجازات الشخصية...) (بوخممخ، 2001)، ويوضح الشكل الآتي هرم تدرج الحاجات لماسلو:

الشكل رقم (1) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: فائز الزغبى وإبراهيم عبيدات أساسيات الإدارة الحديثة ، ص 45 .

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب باعتباره عاملاً أساسياً يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات ، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة. وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملاً ضرورياً لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف. وعليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة. ولكن على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من بينها:

* الفرد يمكن أن يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، وقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، وعمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية ، وعليه فإن مجاءت به النظرية بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى غير صحيح.

* تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات، مادية ومعنوية .

* إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية ولا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى ولعل أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية " ماسلو" هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات وفي كل مستويات الهرم .

2-3- نظرية (X) ، (Y) (ماك غريغور دوغلاس)

أوضح " ماك غريغور دوغلاس" أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقاً لتصوره لطبيعة هذا الأخير. ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين

المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في: (الزغبى و اعبيدات)

*** الفروض المتعلقة بنظرية (X) : و تقوم على جملة من الفروض من أهمها :

* الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا . * الإنسان ليس طموح و يكره المسؤولية .

* يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود . * الإنسان كائن منغلق داخليا ، أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة ، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط.

وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرًا لحد كبير في الكثير من المنظمات؛ ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X) اقترح " ماك غريغور دوغلاس " نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، وتمثلت هذه النظرية في :

*** الفروض المتعلقة بنظرية (Y) : وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

* الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه . * الإنسان قادر على تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة

* الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك . * يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع

ويرى "ماك غريغور دوغلاس" أن اتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها . يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (Y) الأهمية لتدريب الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة؛ إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع ، و لكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج تدريب خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح له آفاقا للابتكار والإبداع.

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر ، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة. ولكن بالرغم من إسهامها في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الأفراد من الصنف X وكذا مع الأفراد من الصنف Y؛ غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف X أو الصنف Y.

2-4- نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ)

وضع هذه النظرية الباحث " فريدريك هرزبرغ " سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي : أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا . وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها " هرزبرغ " على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين ، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة (بربر، 1997). العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف ، العلاقة مع الزملاء ، الأجر ، تأمين الوظيفة... إلخ هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... إلخ، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل؛ وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل .

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة " لهرزبرغ "، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستعادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه. و تعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية ، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم الوظيفي، المسؤولية، المركز... إلخ كلها

- عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية ، علمية وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها .
- وقد لاقت نظرية العوامل المزدوجة " لفريد يريك هرزبرغ " انتقادات كسابقاتها، وأهمها :
- * العينة محل الدراسة والتي تمثلت في مهندسين ومحاسبين ليست معبرة، وهي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى، وفي قطاعات مختلفة .
 - * حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة .
 - * العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت .
 - * كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالموارد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله وجعل هذا السؤال مفتوحاً، وهذا بدلاً من طرح سؤالين.

3- مدخل الرأسمال البشري

ازداد إدراك المنظمات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاهه، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها ، لكي تزيد من قدراتها التنافسية، فأصبحت الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية، وقد رأى " شولتز " أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي ، ومن هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي (بوخمخ، 2001). ويرجع اعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينات، ويتحدد أكبر كما أشار إليه Endry et Petitgrew " إلى جانب " Pete Drucker " وذلك عام 1954. وعرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال " شولتز " (1961) و " كذا " بيكر " (1962) والذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفاً على المدى الطويل، و بالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومهارات .

ويعرف الرأسمال البشري بأنه : " مجموعة من الاستعدادات ، المعارف و المهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة ، إذا فمؤهلات الفرد خبراته و معارفه المتراكمة هي القدرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة أعمال أهم ما يميزها عدم الاستقرار، وحدة المنافسة؛ وبالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد. ويتم التركيز في مجال الاستثمار البشري على التعليم والتدريب باعتبارهما الرأسمال الذي إذا أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الإيراد.

وفي ظل البيئة الخارجية المتغيرة ، وما يميزها من تجديد تكنولوجي، إعادة هيكلة اقتصادية (راوية، 2002) ومنافسة حادة، تبرز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية؛ فحجم التحديات والسعي إلى البقاء والنمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات والمهارات الفردية بشكل مستمر، وقد تجلّى ذلك من خلال كبر حجم الإنفاقات. وقد أثبتت تقارير كبرى المنظمات وخاصة تلك التي تنشط في مجال التكنولوجيا المتطورة، من أن تحقيقها لإيرادات قياسية مردها الأول المورد البشري الذي استغلت طاقاته بشكل جيد. ولعل أهم الكتابات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري هي تلك التي قدمها " شولتز " في نظرية رأس المال البشري والتي تحصل نتيجة لها على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1973 ؛ كما كانت لمفاهيم هذه النظرية الأثر في عدد من الباحثين، فكانت دراسات بيكر " في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار في الموارد البشرية والتي حصل من خلالها على جائزة نوبل عام 1992 .

وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على أهم محاور نظرية " شولتز " وكذا إسهامات " بيكر " على اعتبارهما أبرز ما قدم في مجال الاستثمار البشري .

3-1- نظرية رأس المال البشري (شولتز)

حاول " شولتز " البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة ، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري؛ وقد سجل " شولتز " أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسمية وذهنية ، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه .

وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية ، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة ، وتعد محدداً أساسياً لما تحققه المنظمة من أرباح. ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة ، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات ، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم. وقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية (راوية، 2002):

- * النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

* يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد وخلص إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا ومسؤولا .

3-2- إسهامات بيكر

ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات ، وقد اهتم " بيكر " بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري . وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق " بيكر " بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام، أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف " و يرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى ، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد. وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها .

ثانيا :تطور وظيفة الموارد البشرية

ظهر الاحتياج إلى ممارسات مستقلة بالموارد البشرية وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد، هذا إضافة إلى إدراك المسؤولين لأهمية الموارد البشرية داخل المنظمة على اعتبارهم أهم عامل يمكن الاعتماد عليه في بلوغ الأهداف خاصة إذا تم تطوير قدراتهم ومعارفهم، وقد تمخض عن هذا الاهتمام ظهور وظيفة متخصصة تعنى بمشاكل العاملين؛ وقد عرفت هذه الوظيفة كباقي الوظائف في المنظمة الكثير من التحولات، والتي صاحبت التطورات التي عرفتها البيئة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها .

1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

إن ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون الأفراد وحل مشاكلهم جاء كضرورة لعدة تطورات اقتصادية، اجتماعية، وسياسية؛ فقبل الثورة الصناعية انتشر نظام الإنتاج الأسري، أين قام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد، وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور، وإعطاء بعض المزايا الوظيفية والتي اقتضت على السكن والواجبات الغذائية. ولعل أولى الممارسات في الموارد البشرية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية، واتسمت هذه الممارسات بإحلال الآلة محل الإنسان وكان نتيجة لذلك انتشار البطالة بين صفوف العاملين، إلى جانب سوء ظروف العمل، والإساءة إلى العاملين من خلال تكليفهم بمهام تفوق طاقاتهم وكذا روتينية العمل. وقد أسفرت هذه الفترة على :

- * عدم وجود متخصصين لممارسة وظيفة الأفراد، حيث كانت تمارس من قبل المدراء التنفيذيين.
- * اقتصار وظيفة الأفراد على أنشطة محدودة للغاية، وخاصة في مجالات التوظيف والتدريب.
- * سوء الأداء البالغ في ممارسة وظيفة الأفراد من حيث التوظيف والتدريب الذي لا يتم على أي أسس أو قواعد معروفة أو مذكورة.
- * عدم وجود تقسيم إداري لوظيفة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من ناحية أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم التركيز على أهمية استخدام طرق علمية بهدف معرفة العاملين أصحاب القدرات والمهارات، ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف على أفضل طرق الأداء ليتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام، هذا إلى جانب استخدام أساليب الحوافز للحث على العمل بكفاءة ، وقد كانت مبادئ الحركة بمثابة المنطلق لسياسات جديدة تجاه الأفراد، تجسدت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للعاملين.

وخلال الفترة من 1911-1930 تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيما كان يعرف " بقسم الأفراد Département du Personnel " والذي يمثل دوره الرئيسي في تجميع سجلات العاملين والاحتفاظ بها؛ وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور، التدريب، مقابلات التوظيف، وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض (محمد المرسي، 2003) وقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الإنسانية بعد تجارب " التون مايو " والتي أفضت نتائجها الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل ثم تلتها النظريات السلوكية والتي تحاول أخذ جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، والكشف عن دوافع السلوك للأفراد داخل المنظمة؛ وبهذا نمت وتطورت وظيفة الأفراد واتسع نطاق نشاطاتها، إذ أصبحت مسؤولة ليست فقط على حفظ ملفات العمال

وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تحسين ظروف وبيئة عملهم، تدريبهم، تحفيزهم ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم بالإضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل. وقد أخذت هذه الوظيفة عدة تسميات لعل أبرزها وظيفة الأفراد، ووظيفة الموارد البشرية؛ " فمصطلح وظيفة الأفراد جاء استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية، وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة يخص الفرد، لديه دور أساسي في حياة المنظمات؛ وبالتالي أصبح تسيير الأفراد والمشاكل المتعلقة بهم جزءا من وظيفة المنظمات وهذا إلى جانب الوظيفة التجارية والمالية والفنية. ومع بداية الثمانينات حلت تسمية وظيفة الموارد البشرية محل وظيفة الأفراد، وتم استخدامها على نطاق واسع حيث أطلق مصطلح الموارد البشرية على الأفراد العاملين وذلك بالنظر إلى الطاقات الهائلة التي يمتلكونها والتي يجب استغلالها لتحقيق المنفعة العامة وذلك من خلال نشاط التدريب. وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الوظيفة امتد إلى التسميات التي تطلق على الأفراد الذين يشرفون عليها، إذ عرف هؤلاء مجموعة من التسميات لعل أكثرها استخداما: رئيس الأفراد، رئيس مصلحة المستخدمين، مدير الأفراد، مدير الموارد البشرية... الخ. وعلى العموم فإن تطور وظيفة الموارد البشرية مر بثلاث مراحل رئيسية (بوخمخ، 2001)

* **مرحلة الإدارة** : تتكفل بالعمليات التسييرية للأفراد العاملين، و تختص بمسك الكشوف الإدارية السجلات اليومية للعاملين ، إضافة إلى إدارة الأجور و طلبات التوظيف .

* **المرحلة التنظيمية** : توسع نطاق نشاطاتها ، وأصبحت وظيفة الأفراد تولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين، كسياسات التوظيف، والتدريب... الخ .

* **مرحلة التطور** : وهي مرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه المنظمة في الراهن، وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية لديها أهداف اقتصادية واجتماعية، تسعى إلى تحقيق التوافق فيما بينها، وهذا من أجل المساهمة في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة، والذي يكون بالاستغلال العقلاني للعنصر البشري .

2- مهام وظيفة الموارد البشرية

إن النمو الملحوظ في وظيفة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، وكذا الدور الذي تساهم به في تحقيق أهداف المنظمة صار جليا، إذ أصبحت هذه الوظيفة إحدى أبرز وظائف المنظمة ولا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج، التسويق والمالية، ولقد أدى تنوع اهتمام المنظمات في مجال تسيير مواردها البشرية إلى تحديد محتوى متباين لأنشطة ووظيفة الأفراد.

وكنتيجة لهذا الاهتمام المتزايد تجاه المورد البشري، فقد أصبح من الصعب تسيير شؤون العاملين في إطار إدارة الموارد البشرية، وعليه فقد تولت باقي الإدارات في المنظمة تسيير جزء من هذه المهام.

وتجدر الإشارة إلى أننا نستخدم في بحثنا مصطلحين هما؛ إدارة الموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية، حيث نقصد بالإدارة الوحدة الإدارية المتخصصة في ممارسة شؤون الموارد البشرية ، أما الوظيفة فنعني بها مجموعة الأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد في المنظمة سواء تمت إدارتهم داخل أو خارج إدارة الموارد البشرية

2-1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية

لقد تغيرت وجهات النظر في تحديد مفهوم لوظيفة الموارد البشرية، فبعد ما كان ينظر إليها على أنها ذلك النشاط الروتيني الذي يشتمل على مجموعة من الأنشطة، كحفظ ملفات وسجلات العاملين، أجورهم... الخ، تغير مفهوم هذه الوظيفة نتيجة لزيادة نشاطاتها والتي أفرزتها التغيرات في بيئة المنظمة وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري .

من بين التعاريف التي أعطيت لوظيفة الموارد البشرية تلك التي تشير إلى أنها " وظيفة من الوظائف الإدارية، تعنى بشؤون الأفراد أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق الأهداف، وتهتم أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن وحتى تتوفر لهم في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة (عليش، ب،س)، يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة وحسن استخدام المورد البشري وهذا نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافه الشخصية، ويكون الاستغلال الجيد للفرد بتدريبه وهذا بغية إكسابه المهارات والقدرات اللازمة، والتي تسمح له بأداء عمله بأكثر كفاءة.

كما يرى البعض الآخر بأنها : " وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري، وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحدهم .

يوضح هذا التعريف الدور الاستشاري لوظيفة الموارد البشرية، والتي أصبحت تحتل مكانا خاصا لدى الإدارة العليا في المنظمة الحديثة، كما أنها تعتبر من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى، إذ تعمل على تنسيق أعمالها معها وهذا في كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يتولى مدير الموارد البشرية تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا ، وكذا إلى المديرين التنفيذيين في كافة مجالات المتعلقة بالأفراد.

كما تعرف بأنها : " النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناءا على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتدريب والتعيين، تحليل ووصف الوظائف ووضع أنظمة للأجور والمرتبات والحوافز، توفير الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضي عن العمل . ولعل هذا التعريف يعتبر لأشمل، وهذا لأنه يأخذ بجميع نشاطات هذه الوظيفة من تحليل ووصف للمهام، اختيار وتدريب... الخ، مع البحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة الأهمية البالغة لوظيفة الموارد البشرية، إذ تعد وظيفة إستراتيجية داخل المنظمة، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها ؛ ومن خلال نشاطاتها فهي تعمل على تزويد الموارد البشرية في مختلف مستويات ونشاطات المنظمة بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم هذا إلى جانب حرصها على تنمية قدراتهم بشكل مستمر، وكذا مراقبتهم والسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافهم.

2-2- مهام وظيفة الموارد البشرية

نتيجة للتطورات المتلاحقة عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا على مستوى أنشطتها، وبالتالي فإن مسؤوليات الإدارة المختصة قد تجاوزت الأنشطة التقليدية، والتي كانت تهدف من خلالها إلى تحقيق أكبر العوائد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري إلى أنشطة أكبر تسعى إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة. وتتمثل أنشطة وظيفة الموارد البشرية في :

- **توصيف الوظائف:** ويقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة من إسم وموقع في التنظيم، بالإضافة إلى واجبات الوظيفة، مسؤولياتها والتي قد تكون إشرافية، مالية، أو فنية وكذلك الظروف التي تؤدي فيها وعلاقتها بالوظائف الأخرى إلى جانب الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.
- **تخطيط العمالة:** وهي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين من حيث الحجم أو النوع، كما تعمل على تحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن في العمالة، بعد مقارنة ما هو مطلوب وما هو معروض .
- **الاختيار و التعيين:** وهي البحث عن أنسب الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، ومحاولة استقطاب أكفأهم، ويتم ذلك من خلال دراسة دقيقة للمصادر الممكنة للحصول على اليد العاملة، ثم العمل على تعيين الأفراد المناسبين في أماكنهم من خلال سلسلة من الاختبارات
- **تصميم نظام الأجور و الحوافز:** إيجاد نظام للأجور يشعر العامل بالعدالة في توزيعها، ويستند في تصميم هذا النظام إلى نتائج تقييم الوظائف (بطاقة الوصف)، وبالإضافة إلى الأجور، يعمل مسئولو إدارة الموارد البشرية على تحديد نظام للحوافز تمنح من خلاله الامتيازات لأصحاب الأداء الجيد .
- **تقييم أداء العاملين :** والذي يكون على أساس نظام للتقييم موجود على مستوى المنظمة، يتم من خلاله قياس أداء الأفراد العاملين لتتخذ فيما بعد مجموعة من القرارات استنادا إلى النتائج التقييمية ويشرف على عملية التقييم الرئيس المباشر في العادة .
- **تدريب العاملين :** هو النشاط الذي يكتسب من خلاله الأفراد العاملين مجموعة من المهارات والمعارف، يساهمون بها في تحقيق أهداف منظماتهم؛ ويعتبر التدريب نشاط مخطط، يهدف من ورائه الوصول إلى مبتغى محدد، ويكون التحقق من ذلك باللجوء إلى عملية تقييم العملية التدريبية.
- **تحسين الظروف المهنية :** من خلال هذا النشاط، يعمل المسؤولون على إدارة الموارد البشرية بمعونة لجنة السلامة المهنية في المنظمة على الالتزام وتطبيق مجموعة من الإجراءات تهدف في مجملها إلى توفير الأمن والراحة للأفراد، وهذا بهدف التقليل من حوادث العمل، وجعل العاملين يحسون بأمان أكثر؛ وتختلف درجة الوعي بأهمية هذه الوظيفة من منظمة إلى أخرى.
- **علاقات العمل :** يعتبر مسئولو الأفراد الممثل الرسمي للمنظمة مع النقابة ومفتشيات العمل، إذ يقومون بدور المفاوض فيما يخص حقوق العاملين و، يقدمون إلى أرباب العمل كل احتجاج فردي أو جماعي، يخص العاملين، تطبيق لقانون العمل وكذا الاتفاقيات المطبقة في المنظمة، كما تلعب إدارة الأفراد دورا في تنشيط وعمل الهيئات المختلفة في المنظمة.
- **المعلومات والاتصالات:** " لعبت وظيفة الموارد البشرية منذ البداية دورا مهما في وضع سياسة إعلام واتصال ومدير الموارد البشرية هو في العادة مدير العاملين والاتصال ويعتمد في انسياب المعلومات داخل المنظمة على مجموعة من الوسائل السمعية والبصرية والمنشورات والتي تضمن انتقال المعلومات إلى مجموع الأفراد، وخاصة المتعلقة بالجانب الاجتماعي .
- **مسك السجلات و الملفات :** تأخذ إدارة الأفراد على عاتقها مهمة مسك سجلات العاملين في المنظمة، إذ تقوم باستلام كل المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية، من كافة الإدارات في المنظمة لكي تتولى فيما بعد تحليلها وإعداد المقترحات المناسبة و كل المعلومات المتعلقة بالأفراد إذا تم طلبها من الإدارة العامة .

3- التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ تعمل هذه الأخيرة جاهدة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، ويرتكز اهتمامها في ذلك على نشاط التدريب والذي يعتبر واحد من أنجع الحلول في مواجهة مختلف التحولات، والتي من أبرزها:

3-1- التحولات التكنولوجية

لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجيا من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية.

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات

3-2- التحولات الاجتماعية

إن العديد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل؛ لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول بها سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى. ولعل أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف طموحات و ميولات الأفراد، وعليه فإنه يتعين على مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة و الأفراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية وهذا لتمكينه الفرد من زيادة قدراته ومعارفه ما يمكنه من إشباع حاجات مادية ومعنوية . ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى العاملة. فدخل المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة الموارد البشرية وبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على الإدارة إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات .

3-3- التحولات الاقتصادية

تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القطاع الخاص، تجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتدمة؛ ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة. هذا وتواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفا من استرجاعها من المنافسة مقابل عروض مغرية؛ وفي ظل هذه المعطيات أضحت لزاما على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها. وبالإضافة إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في المنظمة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة.

3-4- التحولات السياسية والقانونية

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا مؤثرا على إدارة المنظمة، وبالتالي فلديه انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي، هذا وتعتبر التغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير المنظمة وإدارتها المختلفة . ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات الموارد البشرية بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسؤولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب

من مسؤولي الموارد البشرية قدرا من المهارة والحنكة للتعامل معها وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.

من خلال استعراض أهم التحديات التي تواجه وظيفة الأفراد يتضح لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري الموارد البشرية، وعليه فإنه يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة من أجل توفير المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات وكذا الخبرات؛ وقد أصبح لزاما في خضم هذه التطورات المتلاحقة أن يحصل مسؤولو إدارة الموارد البشرية على المزيد من المعرفة الفنية والعلمية، وضرورة تنمية قدراتهم الإدارية من أجل تأدية عملهم بكفاءة أكثر. هذا ويعتبر نشاط التدريب أداة فعالة في يد مسؤولي الموارد البشرية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها المنظمة.

خلاصة

أصبح المورد البشري يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وقد تأكدت أهميته في أدبيات الفكر الإداري؛ فبعدما كان ينظر إليه عند الكلاسيك على أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه وأن ما يوجه سلوكه هو العائد المادي، تحولت هذه النظرة إلى الفرد، وأصبح الجانب النفسي والاجتماعي يشغل بال المسؤولين. أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية ثم بعدها النظريات السلوكية، أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فحسب، بل له مجموعة من الحاجات الأخرى يسعى إلى إشباعها وهي الحاجات النفسية والاجتماعية؛ ولقد أبرز الباحثون في هذا المجال أن الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي أساس دوافعه، وعلى المنظمة أن تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال البحث وباستمرار على الحاجات غير المشبعة للمؤوسين كونها الموجه الأساسي لسلوكياتهم. وازدادت أهمية العنصر البشري حيث أصبح ينظر إليه على أنه رأسمال حقيقي يجب أن توجه الاستثمارات نحوه، وقد عرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري والتي أبرزت أن مؤهلات الفرد، استعداداته، وخبراته المتراكمة هي القادرة على تحقيق ميزة تنافسية وسط تحولات وتحديات تواجه المنظمات، وعليه فقد أضحت لزاما عليها تخصيص ما يلزم من الإمكانيات المالية وهذا في سبيل الرفع من قدرات مواردها البشرية.

أدى تطور الاهتمام بالمورد البشري إلى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤونه وحل مشاكله، وهذا من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات؛ وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، إذ أصبحت لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة؛ فبالإضافة إلى المهام التي أسندت لها والمتمثلة في توصيف الوظائف، الاستقطاب، التعيين، التدريب... الخ، أصبحت إدارة الأفراد تتولى دور الإدارة المساعدة للإدارات الأخرى، وهذا بالإضافة إلى دورها الاستشاري لدى الإدارة العليا وفي ظل اتساع وتغير البيئة الخارجية أصبحت أنشطة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية والتي لها انعكاس واضح على ممارسات وظيفة الموارد البشرية. وتتعدد المؤثرات البيئية، فمنها التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية وكذا القانونية؛ ومهما كان نوع وحجم المؤثر، يبقى على مسؤولي الأفراد في المنظمة تقدير الآثار التي تترتب على كل عامل وهذا من أجل اختيار السياسة الواجب تبنيها.

قائمة المراجع

أولا: المرجع باللغة العربية

- 01 جمال الدين لحويصات، مبادئ الإدارة و التنظيم، تونس، إسهامات في أدبيات المؤسسة، 1996
- 02 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص 27
- 03 حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة، مطبعة الإشعاع الفنية، 1997، ص 12
- 04 راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 66
- 05 راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 66
- 06 سعيد موسى بدر عميلة العمل، مدخل علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1992، ص 222
- 07 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1976، ص 43
- 08 عبدالفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص 119
- 09 عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 120
- 10 عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 9
- 11 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975، ص 65
- 12 علي السلمي، تطور الفكر الإداري ط2، الكويت وكالة المطبوعات، 1981، ص 32
- 13 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 20، ص 34
- 14 عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 74
- 15 فائز الزغبى وإبراهيم اعبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 45
- 16 كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 45
- 17 محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 1982، ص 132
- 18 محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة بدون تاريخ، ص 27

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 01J .c.Barbier J .c. ,1982.- L'organisation du Travail , Paris, Le sycomore, Paris, p20.
- 02 Taylor f.w,1992.- La direction scientifique des entreprise, ENAS, alger,P57.
- 03 Guy caire ,1973.- Les relations industrielles ,édition dolloz,paris ,p2.
- 04 Gilber .j.b probet et all,1997.- organization et management , les editions D'organisation,paris,p44.