

الفصل الثاني

أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

أولا/ أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية:

1. مدخل الإدارة العلمية
2. مدخل العلاقات الإنسانية
3. مدخل الموارد البشرية

ثانيا/ مميزات إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الحديث:

1. وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة
2. إدارة الموارد البشرية في المستقبل

الفصل الثاني

أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تجدر الإشارة في بداية الحديث إلى أن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كل من المفهومين. وحتى العقد السابع من القرن 20 كان الانتشار للمدخلين الأساسيين في هذا المجال وهما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وفي خلال العقدين السابقين ذاع انتشار مدخل جديد يعرف بمدخل الموارد البشرية. وسنتبع بإيجاز شديد أهم معالم هذه المداخل.

1. مدخل الإدارة العلمية Scientific Management: قبل التطرق إلى أهم الأسس التي تنهض عليها هذه النظرية، من المفيد الوقوف عند بعض المحطات التي ساعدت في بلورتها وتشكلها.

أ- النشأة والتطور/ لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، وقد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي، حيث التوسع الملحوظ في شبكة الطرقات ووسائل المواصلات الحديثة. إلى جانب النمو السريع للمدن التي عرفت زيادة وتركيزا في السكان. إن هذا التوسع الهائل في التصنيع كان على حساب الزراعة، إذ عرفت هذه الأخيرة انخفاضا واضحا في عدد المشتغلين فيها، مما أدى إلى نقص الاعتماد على الدخل المحصل عليه من الزراعة. وغير خاف، أن تطور حركة التصنيع كان نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك مثلا الموارد الطبيعية اللازمة، كفاية أعداد العاملين (الناجم عن الزيادة في عدد السكان الأصليين بالإضافة إلى الإقبال الكبير للمهاجرين)، الاتساع المطرد للأسواق الداخلية وبالمثل زيادة واضحة في أسواق التصدير. كل هذه المعطيات ساعدت المنتجين في زيادة الاهتمام بمشاكل الإنتاج، وذلك لسبب بسيط، أن التسويق لم يكن يمثل أذى مشكلة بالنسبة لهم. وفوق هذا وذاك، فإن ما ساهم في هذه النهضة الصناعية هو تلك الوتيرة العالية في الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا

من جهة، ومن جهة أخرى، ظهور ما يعرف بفتة المقاولين أو المنظمين ENTREPRENEURS الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم. والجدير بالذكر أن من الأمثلة على التطور الصناعي في تلك الفترة البدء باستخدام ما يعرف بخط التجميع المتحرك بشركة فورد للسيارات، وكذلك استخدام أساليب الإنتاج الكبير mass production. ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف وعوامل مساعدة فقد كان الإسراف والتبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ما يسم المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.

ولقد استرعى هذا الوضع اهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم فريدريك تايلور، من الذين يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل. وهنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، ومن ثم تطرح الحلول الكفيلة بحل مشكلة الإنتاجية المنخفضة. قضي هذا المناخ الفكري، الاقتصادي والاجتماعي ظهرت نظرية الإدارة العلمية فجاءت عاكسة له بكل صدق؛ والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام، هو ما هي السدائم الفلسفية والأسس النظرية التي تنهض عليها هذه النظرية؟

ب)- أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية:

- لقد استندت الإدارة العلمية على مضامين ومبادئ فلسفية، يمكن حصر أهمها في التالي:
1. استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
 2. اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
 3. بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن تتوفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
 4. يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- يلو مما سبق أن التركيز منصب على مبادئ أساسية:
- أولاً- مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد ويتم تدريسه على أفضل طريقة لأدائه.

ثانياً)- مبدأ التعاون (رفض الصراع) والذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة، ومن ثم القضاء على المشاكل التي يعرفها المصنع. واستناداً لهذين المبدئين فقد اعتبرت هذه النظرية بالنسبة للبعض (مارش و سيمون) بمثابة نظرية فسيولوجية للتنظيم، وذلك لأن الهدف منها هو تحليل التفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الاجتماعية وبيئة العمل التي يخلقها التنظيم. هذا ومن جهة أخرى فقد كان تركيز فردريك تابلور على دراسة الإنسان باعتباره ملحق لآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية. ولهذا كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة.

ج)- أركان نظرية الإدارة العلمية: تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة أركان، يمكن حصرها في التالي، وذلك استناداً إلى علي السلمي في كتابه تطور الفكر التنظيمي:

- أن وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل task والمتمثل في تلك الأعمال المصنعية أو الأعمال الكناية البسيطة والمتكررة، وهي بذلك لا تنظر من العامل أي تفكير بشأنها أو حل للمشاكل، وذلك لأنها ببساطة لا تطرح مشاكل.

- يمكن النظر إلى السلوك الإنساني في التنظيم على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة، من ذلك مثلاً الحركات التي تستنفذ مجهوداً عضلياً.

وبالتالي فإن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل هي:

أولاً)- الطاقة capacity وتتمثل في الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

ثانياً)- السرعة speed وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محدد وينذل كمية معلومة من الجهد لإنتاج عمل معين.

ثالثاً)- الاستمرارية durability وتعني قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب.

د)- أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تحدد المبادئ التي تستند إليها النظرية محل الاهتمام فيما يلي:

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

● استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل

المطلوب.

● استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية للتنظيم:

1. العمل
2. التخصص وتقسيم العمل
3. الرشد في العمال والإدارة
4. هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي
5. استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

يبدو من خلال هذا العرض أن نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا. كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب اتباعها (ما يجب أن يكون) لرفع كفاءة العمل والإنتاج. وبالمقابل فهي تغفل أهمية الإنسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة، لا تأثير له على السلوك التنظيمي.

هـ)- أهم المفاهيم المتداولة: مثلها مثل أي نظرية، تتعامل نظرية الإدارة العلمية مع مجموعة من المفاهيم الأساسية من ذلك مثلا: التخصص في العمليات، تمييط العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات، الحركة والزمن، الآلية (آلية الإنسان)، الرجل الاقتصادي، الإنتاجية.

والجدير بالذكر أن الإدارة العلمية وإن كانت قد بدأت تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين (1900-1920)، فإنها عرفت انتشارا كبيرا في عشرينية القرن الثانية، وتعد سنة 1914 هي السنة التي شهدت أوج انتشارها. وأهم من يمثل هذا المدخل فريدريك تايلور، (1856-1915)، والذي يعرف بالأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية، حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية. وقد كان تركيزه هو واتباعه (لوثر غوليك Luther Gulick، وجيمس موني James Mooney، وفرانك جيلبرت F. Gilberth 1868-1924، وليندال إيرويك Lyndall Urwick، وهنري فايول Henri Fayol .. الخ)، على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة. لذلك تعرف دراسته باسم

الحركة والزمن. واتباع أساليب علمية بدلا من الاعتماد على التقديرات الشخصية لرئيس العمل توصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل. وتم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق المعايير المحددة (راوية محمد حسن، 1999، 16).

وغير خاف أن الإدارة العلمية قد واجهت مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم. معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل. ويتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هنا الاستغلال. لذلك اهتم تايلور واتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة، ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس للفرد الإنسان. وبإيجاز نقول أن مدرسة الإدارة العلمية أو مدرسة الآلة تتسم بما يلي:

• تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي Participation في العملية الإنتاجية.

• ضمان أن يكون العامل مطيعا — ودون مناقشة — لأوامر السلطة التنظيمية.

• الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل.

• قيام التنظيم على الأعمال والمهام، واعتبار المركز داخل التنظيم هو بمثابة الوحدة الأساسية للتنظيم.

• ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات.

• اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق.

• اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا (الاتصال الهابط أو النازل). وتعد التقارير الخاصة بإجاز العمل هي بمثابة الشكل الأوحده للاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد).

ولعل أكثر الانتقادات التي تعرضت لها الإدارة العلمية هو إغفالها للجوانب الإنسانية للفرد العامل، واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية. "حيث ساد بين كثير من المديرين والإداريين

تطبيقهم لمفهوم (الرجل الاقتصادي Economic man) في بداية هذا القرن. وذلك بالنظر إلى العامل على أنه يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية (التركيز على البعد الفيزيقي)، وإغفال تام للبعد الإنساني للشخصية. (اعتماد علام، 1994، 70-71، ورواية، 1999، 17).

وقد تمثلت وظيفة قسم إدارة الأفراد في القيام بالمسؤوليات التقليدية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والأمن والصحة، وبالتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية حيث كانت مهمة مسؤولي إدارة الأفراد تتركز على دراسات الحركة والزمن، والإجهاد وتطبيق تحليل العمل وخلق برامج الأجور التشجيعية، كما توسعت برامج المساعدات الاجتماعية لفائدة العاملين كالإجازات والصحة النفسية للعاملين، والاستفادة من الفترات التدريبية، والمشروعات الإسكانية، والقروض والتأمينات، والبرامج الترفيهية... الخ. وقد عكست برامج المساعدات الاجتماعية الاتجاه الأبوي للإدارة في ذلك الوقت "نحن نعلم الأفضل بالنسبة لك". غير أن هذا التوجه قد بدأ يفقد بريقه مع مطلع عشرينيات هذا القرن. ويقوم هذا المدخل على اعتبار الأفراد سلبين تمثل وظيفتهم الأساسية في الانصياع للأوامر والتعليمات دون أن يكون لهم دور في المبادأة في العمل. وأن العمل هو محور التنظيم الأساسي وأنه قابل للتقسيم بحسب الوظيفة أي أن هناك إمكانية للتخصص الوظيفي، وإمكانية تمييط الأعمال.

2. مدخل العلاقات الإنسانية، وتقوم هذه المدرسة على أفكار إثنون مايو E. Mayo

(1880-1949) وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن Hawthorne، وكذلك أبحاثه السابقة لها بمصنع النسيج بمدينة فيلاديلفيا سنة 1923، والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل THE TURNOVER، وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها. وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج إثنون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء علم النفس التطبيقي في الصناعة، أو من جانب الإدارة العلمية عند تايلور والتي قننت آليا شروط تقدير كفاية العامل. حيث طرحت دراسة إثنون مايو مفاهيم جديدة للتعامل.

من خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن، درس مايو وفريقه العلاقة بين مجموعة من المتغيرات

وبين الإنتاجية. ومن بين أهم المتغيرات التي كانت محل الاهتمام ما يلي:

• كثافة الإضاءة

• فترات الراحة

• نظام الأجور.

حيث حدد مجموعتين من العوامل، مجموعة ضابطة، أين سهر على توفر شدة إضاءة ثابتة، أما المجموعة التحريية فأخضع ظروف عملها الفيزيكية لتغير مستمر، تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان.

وقد كانت النتيجة في جميع الدراسات والبحوث، تؤكد على عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية. هذه الأخيرة التي كلفت تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغير (زيادة أو نقصاناً) بالنسبة لتلك المتغيرات.

وأمام هذا الوضع، كان من الضروري التساؤل عن الأسباب أو العوامل الحقيقية التي كانت سبباً وراء ارتفاع الإنتاجية. وقد أجمعت الإجابات بهذا الخصوص، أن الزيادة في إنتاج العمال يعود إلى:

• التغير في الموقف الاجتماعي للعمال (الموقف الاجتماعي).

• التغير في مستوى رضا العمال النفسي عن العمل (الرضا النفسي).

• أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين ممثلي الإدارة

من جهة ثانية (تفاعل اجتماعي مفتوح).

ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والبحوث، هو اكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية:

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع

هاوثورن، وتتلخص في:

1. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد،

وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

2. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم

بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3. أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم. وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

4. أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5. أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة، والتي قد تكون أكثر فاعلية ف التأثير على سلوك العاملين.

مما سبق يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية، معتبرة أن التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة. وقد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية قد تكون أكثر أهمية، يسعى الإنسان إلى إشباعها؛ وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي أيضا. وفي هذا الصدد فقد أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى بعض الوسائل التي تساعد على توفير ذلك ومنها:

1. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

2. توفير القيادة الديمقراطية.

3. تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم، وبالمقابل تشجيع

الاتصالات بين تلك الجماعات.

باختصار شديد يمكننا القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم

بالحاجات الاجتماعية للأفراد.

حصيلة تجارب هاوثورن:

لقد استغرقت تجارب مصنع هاوثورن مدة خمس سنوات، شارك فيها فريق من الباحثين برئاسة إلتون مايو وعضوية زميليه: روثلسبورغر F. ROETHLISBERGER ووليام ديكسون DICKSON W. وقد أجرى فريق البحث طوال هذه المدة خمس تجارب متتالية.

أ - التجربة الأولى وتهدف إلى دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال. وقد شملت تلك المتغيرات ظروف موقع العمل (درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها...) وإحداثيات تغيرات في عدد ساعات العمل اليومي، إدخال فترات راحة متباينة من حيث عددها ومدتها.

ولقد أكدت نتائج التجربة الأولى على عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيائية على الإنتاج؛ وحدث تغير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن ونحو المشرف عليهن؛ كما أن التغيرات في فترات الراحة من حيث المدة والعدد، ساهمت في تحسن ملحوظ وارتفاع متزايد في الإنتاج، وذلك حتى بعد إعادة ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل إجراء التجربة.

ب - وقد أجريت التجربة الثانية للتأكد من نتائج التجربة الأولى بخصوص طبيعة الإشراف، وطبيعة العمل داخل المصنع. وأوضحت نتائج التجربة مدى الثقة المتبادلة بين العاملات من جهة، وبين المشرفين من جهة أخرى. وكذلك المستوى العالي في الأداء، وارتفاع الروح المعنوية.

ج - وجاءت التجربة الثالثة للتأكد من نتائج تجربتين السابقتين.

د - وتلخصت التجربة الرابعة في دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العاملات وارتفاع روحهن المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية. وقد كشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين. إذ عندما بدت ملامح الأزمة الاقتصادية وخوفاً من البطالة، انخفضت الروح المعنوية لدى العاملات، كما انخفضت الإنتاجية بشكل ملحوظ. كما أثبتت النتائج أن الأجر التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاية الإنتاجية بمعدلات متفاوتة وبدرجة أقل نسبياً عن تأثير الروح المعنوية.

هـ - وتهدف التجربة الخامسة إلى دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف بيئية معينة؛ ومعرفة مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف. وقد أسفرت

التجربة على تأكيد قدرة العامل على التكيف الاجتماعي؛ وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط، وإنما وجود عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق التكيف. والجدير بالذكر أن نتائج تجارب هاوثورن قد نشرت في منتصف 1939 لتكون منطلقاً أساسياً لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ولنظرية التنظيم بصورة عامة.

ومن بين أهم النتائج التي جاءت بها:

- وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (لأعلى ولأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.
 - بدأ اهتمام علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبنيتها وثقافتها وحجمها فضلاً عن دراسة معنويات واحتياجات الأفراد.
- ذا وقد أثار تجارب هاوثورن الكثير من القضايا والمشكلات في مجال علم اجتماع التنظيم. أحرقت بشأنها الكثير من البحوث والدراسات، يمكن تصنيفها (من حيث الاتجاه والنوعية) إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:

أولاً: المجموعة الأولى من البحوث، واهتمت بدراسة التغير في تخطيط موقع العمل وتأثيره في زيادة إنتاجية العمال ومدى مقاومتهم لهذا التغير. ويعتبر البحث الذي قام به كوش COCH L. وفرانش FRENCH سنة (1948). بمصنع للملابس من أشهر بحوث هذه المجموعة. ولقد أسفرت النتائج عن وجود مقاومة أقل للتغير، بالنسبة لجماعات العمل التي أتيحت أمامها فرصة المشاركة في إعادة تخطيط موقع العمل.

ثانياً: المجموعة الثانية، اهتمت بالتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة THE SMALL GROUP في الصناعة، ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله، وإمكانية تطوير إطار تحليلي لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل بداخله. ومن أهم الأعمال ضمن هذه المجموعة إعادة تحليل نتائج هاوثورن على يد هومانز G. HOMANS سنة 1951، وذلك باستخدام ثلاثة مفاهيم أساسية هي: الفعل ACTION، التفاعل INTERACTION والعواطف SENTIMENTS. وقد تمكن من عقده للمقارنات والتحليل المتأني للبيانات، من وضع فرضيات عامة بخصوص الجماعة الصغيرة. كما تدخل ضمن هذه المجموعة أعمال وليام فوت وايت WHITE، الذي

اكتشف من خلال مجوئه ودراساته الكثيرة في المجال الصناعي الكثير من المشكلات التي تجاهلها بعض علماء العلاقات الإنسانية، كالعلاقات بين النقابة والإدارة...

ثالثاً: أما المجموعة الثالثة فتمثل تياراً فكرياً اهتم بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي، وكيف يتأثر الوضع التنظيمي بالتغيرات الاقتصادية الكبيرة وبالتغيرات الاجتماعية. ومن أبرز الأعمال ضمن هذه المجموعة دراسة لويد وارنر L. WARNER ومساعدوه في مجتمع نيوانجلاند NEW ENGLAND COMMUNITY أو اليانكي سيتي YANKEE CITY كما أسماه. وقد فسر فريق البحث إضراب العمال بدلالة عوامل داخلية كالبنية المهنية وتدرج المهارة داخل المصنع، وعوامل خارجية كالتغيرات في الأسواق والتغير في مكانة إدارة المصنع داخل المجتمع المحلي (اعتماد علام، 1994، 85-93).

والجدير بالذكر أن نتائج بحوث ودراسات هاوثورن كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية، توصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة MANAGEMENT BY PARTICIPATION كما أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال، والإشارة إلى مشكلات الاتصال COMMUNICATIONS بين الجماعات داخل التنظيم، مع إمكانية التغلب عليها من خلال رفع مستوى الكفاءة بين المديرين؛ وكل هذه البحوث والدراسات أُلقت الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية، وضرورة العمل بها.

كما ساهمت أعمال إيتون مايو وتجارب هاوثورن، في إثراء أفكار المدخل التفاعلي. وذلك بإضافة إسهامات مدرسة علم النفس في دراسة التنظيم؛ وإعطاء مزيداً من الاهتمام بدراسة مشاعر الأفراد وعواطفهم؛ وأنه يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل (أو الاتصالات الشخصية، على حد تعبير هومانز) والأنشطة أو المهام في مجال العمل، وعلاقة كل ذلك ببيئة التنظيم.

نخلص إلى القول أخيراً، بأن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى من ذلك مثلاً "الرجل الاجتماعي" على غرار "الرجل الاقتصادي" عند سابقتها. كما كان تركيزها على السلوك بدلا من الفعل الذي يصعب دراسته، واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي، وإضفاء الرؤية الوظيفية في بعض حالاتها التحليلية، ويبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم، بحيث أنه كلما كبر

حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمرارها، وأيضاً ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي.

ويمكن تلخيص أهم المرتكزات التي تهض عليها مدرسة العلاقات الإنسانية في التالي:

أ - أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية، بل أيضاً من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.

ب - أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقق مزيداً من الإشباع النفسي للعامل.

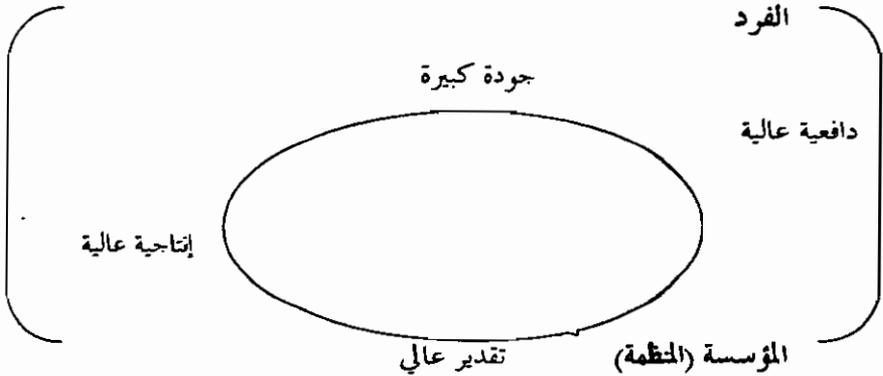
ج - أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.

د - إن مدرسة العلاقات الإنسانية ذات اهتمام مشترك بالعناصر الرسمية والأخرى غير الرسمية في التنظيمات وتحليل البناءات الداخلية لها (آليات الضبط الاجتماعي، الاتصال، القيادة... الخ).

وإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني في مجال العمل، فإنها بذلك - إلى حد ما - تكون قد أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة. وعليه فقد لقيت أشد الانتقادات من ممثلي مدرسة الصراع، لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات الرسمية الإحساس بالانتمائية (اعتماد علام، 1994، 105).

3. مدخل الموارد البشرية Human resources approach يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء. ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية. ومن خلال تبنيها لهذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولاهما، زيادة الفعالية التنظيمية. وثانيهما، إشباع حاجات الأفراد. حيث أنه بدلا من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض، وأن تحقيق أي منهما يكون على

- حساب الآخر. فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما، وأن تحقيق مكاسب في إحداهما لن يكون على حساب الأخرى؛ ويقوم هذا المدخل على ما يلي:
1. أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
 2. لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
 3. لا بد أن تُهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
 4. برامج ومعلومات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم (راوية، 1999، 21).



شكل يوضح مدخل الموارد البشرية

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومفكر العمل بدرجة كبيرة وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية... وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل، هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبر الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

• أن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال (المؤسسات) وكلها تؤدي إلى إثارة قوى التنافس فيما بينها.

• يتحدد مصير منظمة الأعمال (المؤسسة) في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بما إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

• تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال (المؤسسة) بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها من منافع وقيم أعلى للعملاء VALUES، وتميز واختلاف عن المنافسين DIFFERENTIATION.

• إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمؤسسة... حيث أن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد... وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات: التصميم والإبداع، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التنفيذ والإنجاز، التطوير والتحديث، التقويم والمحاسبة... وهذه كلها تؤدي إلى: تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تطوير المنتجات، تحديث الموارد، ابتكار الأساليب، تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين.

وكل هذه العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا). وثمة حقيقة واضحة مؤداها، أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

بالنسبة لهذا المدخل فإن الموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي. فمن جهته يعطي "بساك" للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم أو اقتصر على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الإدارة العلمية.

وكما سبقت الإشارة فإن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالموارد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأما مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز، إنما يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج. إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات؛ والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. والأفراد هم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة على القيام بها.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العقلية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. ولقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- □ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- □ أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

- □ أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.

- □ أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة للوارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متعددة مستمدة من:

أ- العلوم السلوكية Behavioral Sciences.

II- بحوث ومدخل التطوير التنظيمي Organization Development.

III- نظرية النظم Systems Theory.

IV- مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

وتأسيسا على كل ما سبق، نستنتج حقيقة موداها، أن المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس بمجرد أجراء.

وتنهض هذه الفلسفة على الخصائص التالية:

1- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من

العمليات أو الأنشطة المتصلة والمتداخلة Processes .

2- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي

توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.

3- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار

البشري ممثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.

4- أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة، إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.

5- كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي قطاعات النشاط الأخرى بالمؤسسة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضواً في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الإنسان يدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

1. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.
2. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية ...)، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مدخل لسد هذه الفجوة.
3. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.
4. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
5. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في محل مشاكل المؤسسة وتطوير أوضاعها.

والجدول الموالي يوضح الفروق بين الفلسفتين القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية.

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).	تتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتحديد والتنوير.
ولذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أحور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.
وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسا شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، 1998، 31-39.

من خلال كل ما سبق، نتأكد لدينا حقيقة هامة مفادها أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتم جميعها من خلال الجهد الإنساني. بمعنى آخر، أن العناصر غير البشرية للتنظيم تبقى بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني. وعليه فإن على إدارة الموارد البشرية أن تسهر على خلق مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية الجيدة، واتباع الأساليب العلمية في اختيار الأفراد ومتابعتهم. وكذلك التكفل بتنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة بالالتجاء إلى أسلوب تخطيط الموارد البشرية، بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل الوظائف على أساس من التنبؤ بحجم العمل الكلي أو النشاط العام المتوقع بالمؤسسة. كذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف المحددة؛ وتتركز تلك الخصائص في:

1. المهارات

2. الخبرات

3. مستوى التعليم ونوعه

4. الخصائص الشخصية

وبعد الانتهاء من عملية تخطيط الموارد البشرية، يجب على الإدارة أن تعمل على وضعها موضع التنفيذ، والالتزام بخطة متكاملة لتنمية الموارد البشرية تقوم على ما يلي:

1. سياسة للاستقطاب والاختيار والتعيين

2. سياسة للتدريب

3. سياسة للإشراف والتوجيه

4. سياسة للتثقيف والتنمية الشخصية للأفراد

5. سياسة لتقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد.

إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، تخلق جواً من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه؛ وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج. ومن ثم تخلق إنساناً على مستوى عالٍ من الكفاءة والتأهيل يكون قادراً على التنافس في ظل مستجدات العصر: التكنولوجيا العالية والعولمة.

إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث:

- يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي:
- 1- لقد أصبح التوجه الجليد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.
 - 2- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
 - 3- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
 - 4- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
 - 5- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومخاطر.
 - 6- لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو من اهتمام الإدارة، ولذلك تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
 - 7- تبني مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
 - 8- تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
 - 9- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
 - 10- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
 - 11- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعد على الأداء المتميز.
 - 12- تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
 - 13- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمر والمشاكل، وذلك عملاً بمبدأ: الكل في الجزء، والجزء في الكل.

- 14- الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
- 15- تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد.
- 16- تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتسلط.
- 17- تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق.
- 18- تؤمن بأهمية المبادرة أو الانقضاض على الفرص.
- 19- تسهر على استثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي استغلاله إلى أبعد حد، وفي إدراكها لأهمية الوقت، تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقلص فترات الانتظار.
- 20- تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، أي التقليل من البيروقراطية.
- 21- تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
- 22- تؤمن بأن العميل الأساسي للمؤسسة هو الذي ينبغي أن يحتل صدارة التنظيم الإداري، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معه ويتصلون به مباشرة، وهكذا دواليك، أي أن الأهمية تتسلسل في النقصان بدءاً بالعميل وانتهاءً بأي عامل ينتمي إلى المؤسسة. وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلًا مقلوباً.
- 23- تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.
- 24- تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك نجدها تستثمر في البحوث والتطوير لكونها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الحديثة.

25- تحاول التحرر من قيود المكان والمسافات مستهدفة إلغاء الفجوة المكانية بين موقع

الإنتاج وموقع الاستهلاك.

26- تتأسس فلسفة الفكر الإداري الجديد على التوجه نحو العالمية.

مما تقدم يمكن اختصار أهم مميزات الإدارة الجديدة في السمات التالية:

- السعي إلى التفوق والتميز.
- السعي إلى رضا العميل.
- استثمار كل الطاقات.
- التعامل مع المتغيرات.
- تشجيع الابتكار والخلق والإبداع.
- اعتبار البشر اندعامة الأساسية.
- تكريس اللامركزية.
- الالتزام بالجودة.
- اعتبار القيادة هي الأساس.
- العمل على تنمية العلاقات الإنسانية.
- دعم العمل الجماعي Team work.
- استثمار التشابك Network .
- المبادرة.
- تقليص البيروقراطية.
- تخطيط التطوير التقني.
- التوجه نحو العالمية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنوع وظائف إدارة الموارد وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة. ومهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات

الصغيرة المحم أو الكبيرة. ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين، منها ما تقوم به منفردة، كالتعويضات والامتيازات، وبرامج تحليل العمل، وخدمات الأفراد وسير الاتجاهات. وهناك من الأنشطة ما تقوم به بمعية إدارات أخرى داخل المؤسسة، كبرامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء... الخ.

وتنحصر وظائف الموارد البشرية في تلك المهام والواجبات التي تتم تأديتها لتنسيق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها. وتشمل وظائف الموارد البشرية على الأنشطة التالية:

- 1- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا.
- 2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.
- 3- استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- 4- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.
- 5- تقديم الأفراد لشغل الوظائف المعينة والتدريب عليها.
- 6- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.
- 7- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.
- 8- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 9- القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابة.
- 10- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.
- 11- توفير برامج لضمان الصحة والأمن، والمساعدة على حل مشاكل الأفراد.

وعموما يتحدد مجال الموارد البشرية في المهام التالية:

- تطوير المؤسسة من حيث ضمان صحة العلاقات داخل وبين مختلف الوحدات.
- تصميم العمل والمؤسسة من حيث، تعريف كيفية تنظيم وتكامل المهام والأنظمة عبر الوحدات التنظيمية والأعمال الفردية.
- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية والاستراتيجيات والفلسفات.

- الاختيار والتشكيل، وذلك بقبالة الأفراد ورصد احتياجاتهم المهنية واستعداداتهم وقدراتهم على العمل والمسارات المهنية.
- أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات، وذلك بضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد.
- مساعدة الأفراد، وذلك بالمساهمة في حل المشاكل الشخصية للعاملين وفقا لآليات مضبوطة.
- علاقات العمال والنقابة وضمان إيجاد علاقات صحية بين النقابة والمؤسسة.
- التنمية والتدريب، وذلك بتحديد وتقييم البرامج والسياسات من خلال التعليم المخطط للمساهمة في تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

وامتادا لكل ما سبق يمكن تحديد مجالات الموارد الكبيرة في تحسين وزيادة:

أ - جودة الحياة العملية.

ب - الإنتاجية.

ج - رضا الموارد البشرية.

د - تنمية الموارد البشرية.

هـ - الاستعداد للتغيير.

بعد الإلمام بأهم مجالات الموارد البشرية، يتعين علينا طرح السؤال حول من يؤدي وظائف الموارد البشرية؟

وفي محاولة الإجابة على هذا السؤال نقول، بأن من يقوم بوظائف الموارد البشرية في غالب الأحيان هم المديرون حيث يشتركون في القيام بأنشطة التدريب والتطوير وتقييم الأفراد. هذا ويختلف من يقوم بهذه الوظائف تبعاً لحجم المؤسسة. ففي المؤسسات الصغيرة الحجم يقوم صاحب العمل أو المدير، بمعظم وظائف الأفراد. أما المؤسسات الكبيرة الحجم فإنها تخصص قسماً أو إدارة للموارد البشرية، ويشرف على هذا القسم واحداً أو أكثر من المتخصصين في الموارد البشرية من الذين يتم تدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية في المستقبل:

لقد بدأ — في الآونة الأخيرة — دور إدارة الموارد البشرية يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف، والعلاقات الصناعية، والتعويضات والمزايا والمنافع. حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. ولعل من بين أهم الأسباب التي ساعدت على اتساع دور الموارد البشرية، هو الزيادة الواضحة في تعقد البيئة التنظيمية. حيث أن تدفق القوانين واللوائح الحكومية تسبب في زيادة الضغوط والأعباء على مديري الموارد البشرية؛ فإلى جانب مسؤولية تفسير وتطبيق اللوائح الحكومية المتغيرة، فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع القوى العاملة التي زادت متطلباتها المتعلقة بالرضا عن العمل وجودة الحياة العملية.

كما أن التغييرات السريعة والهامة التي تعرفها تركيبة القوى العاملة كالزيادة في نسبة المرأة العاملة وما تستدعيه من تغيير في أنشطة إدارة الموارد البشرية كضرورة إنشاء دور للحضانة أو رعاية الأطفال. وأن الميل نحو زيادة متوسط أعمار القوى العاملة زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتتكفل بإيجاد وسائل للاستخدام الأفضل للعاملين كبار السن، حيث تطرح فكرة مشاركتهم في العمل لنصف المدة فقط، واستخدام المحالين على المعاش في بعض المهام الخاصة بالعلاقات المحلية، أو لتدريب العاملين الجدد. كما أن إدخال الإعلام الآلي بشكل كبير في أداء الكثير من المهام إن لم نقل كلها (توفير البيانات، اختيار الأفراد، دفع الأجور، تدريب الأفراد، وضع الخطط المستقبلية...)، قد زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية. وللتذكير فإن وظائف إدارة الموارد البشرية قد تطورت بسرعة فائقة بحيث صارت واحدة من أكبر مستهلكي وعملاء الإعلام الآلي.

ومن المتوقع أن تشهد إدارة الموارد البشرية في الفترة القادمة توسعاً وشمولية أكبر، وتواجه تحديات كبيرة في المستقبل. ففي بحث أجري في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1980 لاستطلاع الآراء حول أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل. تبين أن 69% من مديري الإدارة العليا و73% من مديري الموارد البشرية يتوقعون زيادة أهمية وظيفة الموارد البشرية في المستقبل القريب. كما تنبأ بعضهم بتوسيع دور إدارة الموارد البشرية.

زيادة على أداء الوظائف التقليدية للموارد البشرية، فإن على مديري الموارد البشرية أن يبحثوا عن مداخل حديثة وفعالة لتحسين أداء المؤسسة. فعلى سبيل المثال هناك من يقترح أن يقوم مديرو الموارد البشرية بتنمية أو بتحسين خيراتهم في مجالات عديدة من بينها:

1- استطلاع الاتجاهات.

2- مشاكل الاتصال الصاعد.

3- المسائل المتعلقة بتغيير شروط العمل.

4- جعل العمل يتميز أكثر بالشخصية الإنسانية.

5- الأجور والمكافآت والمزايا.

6- التخطيط الوظيفي (المهني) والتنمية.

ويجمع الكثر من الباحثين أن فترة الثمانينيات قد شهدت تطورا في مجال الموارد البشرية، وهذه المجالات هي:

- قياس الموارد البشرية، حيث زادت الكثرة من المؤسسات في محاولاتها لفهم تكلفة رأس المال البشري من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية.
- الدفع على أساس الأداء، حيث ظهر توجه متزايد لمكافأة الأفراد على أساس فردي، وذلك بالاستناد إلى أداء وإنتاج كل فرد على حدة.
- سياسة الحد من زيادة تكلفة المنافع، حيث بدأت جل المؤسسات تبدل المزيد من الجهودات للتخفيض من تكلفة المنافع والحصول على أكبر منفعة ممكنة من كل ما ينفق... (اتباع خطط المنافع المرنة).

تباين فرص العمل تبعاً لحجم المؤسسة، حيث تتوقف فرص العمل في إدارة الموارد البشرية على حجم المؤسسة، فعلى العموم كلما كان حجم المؤسسة كبيراً، كلما زاد عدد ونوع وظائف الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة، كما أن مثل هذه المؤسسات كبيرة الحجم تقدم فرصاً أوفر للتخصص (راوية، 1999، 22-27).

ويبقى التذكير أن الاتساع ما زال في تزايد وتطور كبيرين... وسنعود إلى هذه النقطة عند التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في ظل سيادة العولمة.