

3-1. مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية:

سيتم في هذا العنصر تقديم عرض شامل لإدارة الموارد البشرية بشكل يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الموارد البشرية وإدارتها، بالإضافة إلى المراحل التي مرت بها عبر التاريخ - وذلك ما يستدعيه المنهج المستخدم في الدراسة - والتي ساهمت هذه المراحل في تطويرها - الموارد البشرية - والتأكيد على ضرورة وجودها، وفي الأخير سنحاول التعرف على مكانتها وموقعها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

3-1-1. مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مرادفا لمفاهيم أخرى: هي القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر...، والبشر هم الإنسان وأخوه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث يقول: "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلهم على كثير من خلقنا تفضيلاً"¹ وهذا يفرض على أي مجتمع أو مؤسسة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج، يُشترى ويُسْتغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له واحترام كرامته ومشاعره وآرائه...²

ومن أهم التعريفات للموارد البشرية نذكر ما يلي:³

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد "بيتر دركر" "Peter Drucker" ذلك حيث يقول: "إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

- الموارد البشرية - كما يشير أحمد سيد مصطفى - لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

¹ سورة الإسراء الآية 70

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، صفحة 30.

³ نفس المرجع، صفحة 31.

3-1-2. مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يُعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها.¹

وفي ضوء وظائف الإدارة حدد جاري ديسلر "Gary Deshler" وظيفة إدارة الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفئهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.²

حيث يرى "دال هورد" "Dale Hord" أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن الأمور التالية:³

- 1- العلاقات الصناعية
- 2- القوى العاملة
- 3- الاختيار والتعيين
- 4- التدريب والتنمية للموارد البشرية
- 5- الحوافز
- 6- التقييم والتقويم للموارد البشرية.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صفحة 14.

² محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 66.

³ نفس المرجع، صفحة 67.

أما صلاح الشنواني يرى أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي:¹

1- تخطيط الموارد البشرية

2- الاستقطاب

3- الاختيار والتعيين

4- التدريب والتطوير

5- تنمية المسار الوظيفي

6- الأجور والحوافز

7- تقييم الأداء

8- تحسين بيئة العمل

9- الرعاية والأمن.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

2- تطوير وتنمية الموارد البشرية

3- رعاية الموارد البشرية

4- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.²

3-1-3. أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.³

حيث يوضح "جيفري فيفر" "Jeffrey Pfeiffer" أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصّة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد

¹ محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 68.

² نفس المرجع، صفحة 70.

³ نفس المرجع، صفحة 32.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسولوجي

توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.¹

هذا ما يؤكد بأن الموارد الثقيلة لإقامة المؤسسة لم تعد لها بالغ الأهمية بقدر ما توليه الموارد البشرية المؤهلة من قيمة.

وعلى هذا الأساس يرصد "أحمد سيد مصطفى" أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسية التالية:²

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المُبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادئة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- المواد البشرية تكمل الثروة القومية.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

ويؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو مجتمع، وذلك إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. إن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي.³

3-1-4. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تأسيساً على المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عالم اليوم الذي أصبح الإنسان المتعلم والمتخصص مصدراً رائداً للاستثمار وأصبح غاية وليس وسيلة من وسائل الأعمال الروتينية النمطية، فإن الموارد البشرية وخاصة المبدعة يمكن أن تكون من ضمن

¹ محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 32.

² نفس المرجع، صفحة 34.

³ نفس المرجع، صفحة 34.

الكفايات الجوهرية للمؤسسة، إضافة إلى دورها المحوري في العمل وتحقيق الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية.

وتتجلى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن، وهي كالاتي:¹

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية:

بعد الثورة الصناعية، حيث كانت قبل ذلك الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية وظيفة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشكلات الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور وظيفة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" "F. Taylor" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة:

ويقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

¹ أكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية، <http://www.alyaseer.net/rb/showthread.php>، 2007/01/15، الساعة 10:50.

2. الاختيار العلمي للعاملين:

ويعتبره "تايلور" الأساس في نجاح وظيفة الموارد البشرية، فلا بد أن نتأكد من القدرات والمهارات اللازمة للعاملين، وذلك بتحمل عبء الوظيفة.

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

حيث يؤكد "تايلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

حيث يؤكد "تايلور" أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وبذلك زيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد "تايلور" على معايير العمل، وقبول بهجوم، وقد ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة بالإضافة إلى إهماله للجانب الإنساني.¹

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين تمت تقوية المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية الزيادة في الأجور وتخفيض ساعات العمل، ويعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية هي العامل المساعد على ظهور النقابات العمالية.²

¹ أكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية، <http://www.alyaseer.net/rb/showthread.php>، الساعة 10:50، 2007/01/15.

² أكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية، <http://www.alyaseer.net/rb/showthread.php>، الساعة 10:50، 2007/01/15.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، ومع تطور الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعدة على التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين الموارد البشرية، بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال مع إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1919، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، وعام 1920، أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.¹

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب "هاثرون" بواسطة "إلتون مايو" ELTON Mayo"، وأقنعت الكثيرين بأهمية الرضا الوظيفي عند العاملين، وأهمية توفير الظروف المناسبة للعمل.²

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

وفي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليست فقط حفظ الملفات وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم الاجتماع وعلم النفس، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه،

¹ أكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية، <http://www.alyaseer.net/rb/showthread.php>، 2007/01/15، الساعة 10:50.

² نفس المرجع.

ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة، وذلك في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.¹

ولمواجهة هذه التحديات قامت وظيفة الموارد البشرية بدمج تطبيقات جديدة تسعى من خلالها إلى مواجهة التغيرات والتنبؤ بالتقلبات المستقبلية والاستجابة إلى حاجات العمال المتنامية.

وإذا نظرنا إلى وظيفة الموارد البشرية في المستقبل نجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنظمات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية في التنمية وإنجاز الكثير من وظائف المؤسسة بعد أن كان إنجازها يعتمد بشكل كلي على الفرد بالأساليب التقليدية.

3-1-5. موقع إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم:

إن إدارة الموارد البشرية جزء من كل، ومسؤوليتها داخل التنظيم مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو التنظيم، وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة وجب التفاعل الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل في الآتي:²

- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الدمج يساعد في إطلاع العنصر البشري على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمؤسسة.
- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.

¹ أكرم سالم، الموارد البشرية وأدوارها الإستراتيجية، <http://www.alyaseer.net/rb/showthread.php>، 2007/01/15، الساعة 10:50.

² محمود حسين عيسى، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، <http://www.upower.net/forum/external>، 2009/09/11، الساعة

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسولوجي

- تقييم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المدبرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسهم، وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعدة للمدبرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إدارتهم وتحليل نتائجه.
- تقديم المساعدة للمدبرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إدارتهم.
- تدريب المدبرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسهم، وكيف يكونوا روادا في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعدة المدبرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسهم أثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- مساعدة المدبرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- توعية المدبرين والرؤساء بأهمية العنصر في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسهم.

2-3. تطور إدارة الموارد البشرية من خلال المدارس الفكرية:

- المدرسة الكلاسيكية.
 - مدرسة العلاقات الإنسانية.
 - مدرسة المفاهيم المعاصرة.
- يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، علاوة على التغيير التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية، كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الراهن.

3-2-1. المفهوم التقليدي للموارد البشرية:

تزامن المفهوم التقليدي للموارد البشرية بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وبالعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، فقد ركزت هذه الكتابات على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، ويُستخلص من هذه الكتابات بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهرت أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:¹

- زيادة مستوى التفضيل في العمل.
- التغيير في مستوى المعيشة.
- تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص.
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل.
- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- التغيير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة.
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.

قادة هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام، اتضحت هذه الأفكار في المدارس الفكرية ومداخلها التطبيقية.²

1. حركة الإدارة العلمية:

ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما ناد "فردريك تايلور" "F. Taylor" بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على

¹ وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، <http://yui.yahiaapis.com> ، 2009/10/05 ، 22:11

² نفس المرجع.

الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعدل وفقا لفلسفة حركة الإدارة العلمية والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده، وقد تبين لتايلور وزملائه أن اقتراحاته قد بينت على وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد كمثلة لأصحاب الأعمال، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة منه لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور.¹

وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات حركة الإدارة العلمية، إلا أن ذلك أدى إلى سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط في اعتراض الحركة العمالية عليها.

ومما لا شك فيه أن تطور إدارة الأفراد في ذلك الوقت كان بطيئا. فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتمامها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي اهتمام انطلاقا من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الأفراد.

2. مدرسة المبادئ الإداري:

يعتبر العالم الفرنسي هنري فايول "Henry Fayol" أول من قام بتطوير مدخل عام للإدارة، كما بلور عدد من المبادئ العامة في نظرية الإدارة وقد أثر في عدد كبير من المنظرين الإداريين، وهو من لقب بمؤسس الفكر الإداري الحديث.²

تتميز دراسات فايول بمحاولة الوصول إلى مجموعة من المبادئ التي تنظم العمل الإداري على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى الموارد البشرية فقط، كما تميزت

¹ وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، مرجع سبق ذكره.

² سعيد عبد المرسى بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، صفحة 135.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسيولوجي

منظومة فايول - كما يرى - أن الوظيفة الإدارية تغطي جميع أرجاء المؤسسة، بل يمكن للعمال المشاركة في العملية الإدارية بدرجة ما، أما التنظيم فقد كان فايول يرى بأن العملية التنظيمية تتضمن التعريف العام للمؤسسة وخلقها، بحيث يكون مناسباً للأهداف المحددة لها وتحديد دور كل وظيفة فيه التحديد الدقيق. ودراسة آراء فايول تشير إلى أنه ينظر للإدارة على أنها جزءاً واحداً من عملية الحكم التي تتصف بالشمول أكثر.¹

وبناء على الأنشطة أو الوظائف استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأً يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة إدارة الموارد البشرية على وجه التخصيص، وتشكل هذه المبادئ أساس نظريته الإدارية، وتتمثل مبادئ فايول الأربعة عشر فيما يلي:²

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطة والمسؤولية
- 3- النظام
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة التوجيه
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- 7- المكافآت
- 8- المركزية
- 9- تدرج السلطة
- 10- الترتيب
- 11- المساواة في المعاملة
- 12- الاستقرار الوظيفي
- 13- المبادأة
- 14- تنمية روح الجماعة.

¹ عبد العزيز بن حيثور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، صفحة 93.

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص/ص 90، 91.

وعلى هذا الأساس لقي هذا الفكر صدىً واسعاً وترحيباً كبيراً في تلك الفترة لما كان له من آثار إيجابية واضحة على المؤسسات، فقد مكنت (التايلورية) من تحسين الإنتاجية بشكل كبير، وهذا ما تجسد في الهيمنة الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية انطلاقاً من 1920، كما أن الأساليب (التايلورية) لبت احتياجات العالم المتخلف ومكنته من التطور الصناعي الحديث، وتحقيق اقتصاديات كبيرة¹، علاوة على ذلك فقد لعبت أفكار "تايلور" وإنجازاته دوراً مهماً في ظهور العديد من الطرق والأساليب الفعالة في تخطيط الإنتاج ودراسة العمل وتنظيمه. ومن جهة أخرى فقد كان "فايول" أول من أولى عناية كبيرة للوظيفة الإدارية في وقت كان الاهتمام منصباً على الوظيفة الإنتاجية فحسب، كما أن أعماله لعبت دوراً كبيراً في تشكيل وظائف المؤسسة ووظائف التسيير المعروف حالياً، لكن رغم مزايا هذا المفهوم وآثاره وتطبيقاته التي مازالت مستمرة إلى اليوم، فإن نظريته المحدودة للعنصر البشري - وما نجم عنه من آثار سيئة على الفرد - جعلته محل انتقاد واضح*. مما أدى إلى تغيير النظرة للفرد وإعادة تصور المشاكل البشرية في إطار جديد ووفق تحليل آخر، فظهر بذلك مفهوم أو مدرسة العلاقات الإنسانية حيث سيرى بها المورد البشري عهداً جديداً من حيث التأطير الفكري الخاص به.

3-2-2. الموارد البشرية في مفهوم حركة العلاقات الإنسانية:

ارتسمت ملامح هذا المفهوم في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي من خلال أعمال الباحث الأمريكي "إلتون مايو" "Elton Mayo" رفقة عدد من الباحثين في مصانع "هاوثرون" "Hawthorne" بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث سعى في البداية إلى التحقق من الخلاصة التي توصل إليها "تايلور" والتي مفادها أن الإنتاجية تتعلق فقط بالعوامل المادية والفيزيائية للعمل².

¹ عباسية الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 57.

* للمزيد من الإطلاع حول هاتين النظريتين أنظر:

عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، صفحة 79-93.

² عباسية الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 58.

لذلك أجرى سلسلة من التجارب التي ركزت على العلاقة بين الإنتاجية والعوامل المادية التي يخضع لها العامل كالإجهاد، الإضاءة، ظروف بيئة العمل، الأجر... ، إلا أن النتائج المتوصل إليها أظهرت خطأ ما توصل إليه "تايلور" من قبل، فقد لاحظ الباحثون أن الإنتاجية بقيت ثابتة مهما تغيرت العوامل المادية للعمل، وبذلك استخلصوا أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية لها تأثير كبير على الإنتاجية، وهو ما دفعهم إلى توجيه اهتمامهم نحو الأفراد أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج، فأجروا بذلك سلسلة أخرى من التجارب مكنتهم من استخلاص ما يلي:¹

- لا تتحدد كمية العمل المنجز تبعا للقدرات الفيزيائية للفرد (الفكر التايلوري) وإنما تتحدد تبعا للوضع الاجتماعية للمورد البشري، أي مدى اندماجه الاجتماعي.
- تلعب المكافآت غير المادية دورا أساسيا في التحفيز.
- التخصص وتجزئة المهام ليس الشكل الوحيد والأكثر فاعلية لتقسيم العمل وإنجازه.
- لا يتصرف العمال باعتبارهم أفراد معزولين، ولكن يتصرفون كأعضاء في جماعة (تنظيم غير رسمي) لها منطقتها وأسلوبها وقيمها.
- من خلال هذه الاستخلاصات، يمكن أن نلمس بوضوح مفهوم حركة العلاقات الإنسانية للموارد البشرية، الذي سلب الضوء على بعدين أساسيين للفرد، أهملهما المفهوم الكلاسيكي سابقا، وهما:
- **البعد النفسي:** وما يتمخض عنه من مواقف، وسلوكيات ذات تأثير كبير على الإنتاجية يفوق تأثير العوامل المادية.
- **البعد الاجتماعي:** الذي يتجسد من خلال ما ينسجه الفرد من علاقات داخل الجماعات التي تلعب دورا أساسيا في توجيه سلوكه وتزيد شعوره بالانتماء وهو ما يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية.
- لقد أُعتبر هذا المفهوم تحولا جذريا في مفهوم الموارد البشرية، فقد مكنت أعمال "مايو" من تغيير النظرة كليا للفرد، وذلك باعتباره كائنا اجتماعيا عاطفيا، وليس مجرد كائن ميكانيكي.

¹ عباسة الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 58.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسيولوجي

- ونتيجة لذلك يمكن تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي*:
- اهتمت هذه النظرية بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية، وأهملت التنظيم الرسمي للمؤسسة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعتبر عدم وجود مؤسسة قائمة.¹
 - تجاهلت النظرية مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.²
 - يعاب على هذه النظرية محدودية عدد العاملين الذين شملتهم هذه الدراسة، وبالتالي فالنتائج التي توصلت إليها تعتبر مشكوكا فيها من الناحية العلمية.³
- وبناء عليه، فقد ظهرت العديد من الأفكار والإسهامات الأخرى التي اعتبرت امتدادا لمفهوم العلاقات الإنسانية، وحاولت هذه الأخيرة تصحيح المفهوم وتطويره، وبذلك عرف المورد البشري عهدا آخر في مسيرة تطوره.

3-2-3. الموارد البشرية في النظريات المعاصرة:

- نتجت هذه النظريات عن سلسلة من الأبحاث والدراسات تمخضت عنها عدة مفاهيم يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين:
- نظرية الموارد البشرية.
 - نظرية رأس المال البشري.

* للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

جوزيف كاير، لويس وسلر، الإدارة العامة التغير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمد الخطيب، قاسم القيروني، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.س. نشر، صفحة 85

¹ محمد سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، صفحة 46.

² كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، صفحة 41.

³ كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سبق ذكره، صفحة 41.

1. نظريات الموارد البشرية:

ظهرت هذه النظريات في مطلع الخمسينيات، حيث اعتبرت الأفراد مصدرا حقيقيا للثروة، وموردا مهما في الطاقات المبدعة، التي تنتظر تجسيد ما لديها من إبداعات، لذلك فقد ركزت على ضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل والإبداع انطلاقا من فكرة كون الفرد يعمل لأنه محفز.

في هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر إسهاما مهما في مجال التحفيز، من بينها نذكر ما يلي:

- نظرية تدرج الحاجات "ماسلو" "A. Maslow"
- نظرية X و Y "ماكرغور" "D. Mc Gregor"
- نظرية تمكين العاملين.

أ. نظرية تدرج الحاجات:

كان "ماسلو" من أوائل الباحثين في مجال التحفيز حيث يرى أن للأفراد مجموعة حاجات غير مشبعة، تعمل كدافع يحرك سلوكهم، لذا فإن تحفيزهم يتوقف على مدى إشباع هذه الحاجات التي يشعرون بها.

استنادا إلى ذلك يرى "ماسلو" أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، وبذلك فإن كل حاجة مشبعة لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا لأنه إذا شعر بإشباع إحدى هذه الحاجات فإن سيشعر مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة الموالية تصاعديا.

لقد لاقت نظرية "Maslow" نجاحا كبيرا، حيث تعتبر بناء فكريا مهما في مجال التحفيز، لأنها سلطت الضوء على أهمية التحفيز في المؤسسة، ودفعت العديد من المسؤولين إلى التركيز عليه للإفادة من مواردهم البشرية قدر الإمكان، إلا أن ما يؤخذ على هذه النظرية ذلك التركيب التصاعدي الذي وضعه "ماسلو" للحاجات البشرية، إذ أن كافة التجارب التي أجريت للتحقق من ذلك لم من التأكيد بدقة على صحة هذا الترتيب.¹

¹ عباسة الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 61.

ب. نظرية X و Y:

يرى "D. Mc Gregor" أن هناك مفهومين للإنسان في المنظمة لخصهما في نظريتين اثنتين، إحداهما تدعى نظرية X والأخرى تسمى Y، تلخص نظرية X المفهوم التقليدي للعنصر البشري، حيث تعتبر الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل لأنهم كسالى، ولأنهم يرفضون المبادرة ولا يرغبون في تحمل المسؤولية، كما أنهم مدفوعون للعمل فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، ولهذا يمكن دفعهم للعمل عن طريق الإلزام والرقابة والتهديد بالعقاب واستخدام الحوافز المادية.

لكن "دوغلاس" "Douglass" يرى أن التعامل مع الأفراد وفق هذا المفهوم لا يؤدي إلى تحفيزهم، بسبب نظريته السيئة والمحدودة للعنصر البشري، التي يتولد عنها ممارسات قاسية ومجحفة، لذا فقد اقترح التعامل مع الأفراد وفق مفهوم آخر معاكس للأول، نلمسه من خلال نظرية Y التي تفترض أن الإنسان لا يكره بطبيعته العمل وبذل الجهد، وأنه مستعد لتحمل المسؤولية إذا ما نجم عن ذلك مكافآت مرضية، وأنه قادر على الإبداع والابتكار، وأن طاقاته الإبداعية غير مستغلة بالكامل.

ويشير "دوغلاس" أن نظرية X تركت آثارا عميقة في سلوك الأفراد والمسيرين منذ أمد بعيد لذلك فإن تطبيق نظرية Y لا يتم إلا ببطء شديد، لأنه يتطلب تغييرا جذريا في سلوكيات ومواقف الأفراد والمسيرين على السواء.¹

ج. نظرية تمكين العاملين:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المؤسسات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المؤسسات في الوقت الراهن من زيادة، المنافسة خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المؤسسات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.² إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء.

¹ عيايسة الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، مرجع سبق ذكره، صفحة 62.

² سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، <http://www.ahldalil.com/ar/search.xml>، 2009/10/04، الساعة

حيث تُعرّف عملية تمكين العاملين بأنها:
"العملية التي يكون فيها الفرد ذو قدرة أو متمكن".
وتعرف كذلك بأنها:

"عملية تحسين مشاعر المقدرّة الذاتية بين العاملين بالمؤسسة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة، وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية"¹

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك يساعد على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيرا فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.²

1. أنواع تمكين العاملين:

تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع هي:³

أ- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية في عملية التمكين الظاهري.

ب- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى القدرة على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تُستخدم في أداء العمل.

¹ سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، <http://www.ahldalil.com/ar/search.xml> ، 2009/10/04 ، الساعة

22:43

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي زيادة فعالية المؤسسة.

2. أبعاد تمكين العاملين:

توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين تتكون من ثلاث أبعاد

هي:¹

أ- البعد الهيكلي الاجتماعي: وترجع جذوره إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المؤسسة، إن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، إن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقاسم القوة والسيطرة داخل المؤسسة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المؤسسة.

ب- البعد السلوكي: يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل، حيث أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد، كما أن تمكين العاملين عبارة عن دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذو معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

ج- البعد الانتقادي: إن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.

هذه باختصار بعض الأمثلة عن نظريات المجموعة الأولى، وفيما يلي عرض مجمل لمفهوم الموارد البشرية وفق نظريات المجموعة الثانية.

¹ سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

2. نظرية رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصة هامة، وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المؤسسة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأسمال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمؤسسة.¹

وقد لخص "بيكر" "Becker" نتائج بحثه في نظرية أسماها "نظرية رأس المال البشري"، التي مفادها أن الموارد البشرية عبارة عن رأس مال يسعى كل من الفرد والمنظمة لاستثماره وتنميته باستخدام عدد من الموارد ولتحقيق أرباح وفوائد.²

إذن، فهذا النوع من الاستثمارات يتطلب - كغيره من الاستثمارات المادية الأخرى - تكاليف يتحملها كل من الفرد والمنظمة، فالفرد يصرف جزءاً معتبراً من وقته وجهده وماله لذلك، والمنظمة بدورها تبذل المال والوقت لتكوين الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه.

ولذلك لا بد لهذا الاستثمار أن يحقق عوائد مرضية على هذه التكاليف، تتمثل هذه العوائد في دخل إضافي أو أجر أعلى بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للمؤسسة فهذه العوائد عبارة عن تحقيق أهدافها وتحسين وضعيتها ومكانتها، كمثال على ذلك يتمثل عائد المؤسسة في زيادة الإنتاجية، خلق القيمة، تحسين الأداء والاستمرارية...، وبالنسبة للأسرة فالعائد هو تحقيق الرفاهية وتحسين مكانتها الاجتماعية... الخ.

¹ سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

² عباسة الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 64.

وقد ازداد مفهوم رأس المال البشري أهمية في المؤسسة بدخول هذه الأخيرة مرحلة اقتصاد المعرفة، وذلك بأن أصبح هذا المفهوم عنصراً أساسياً في مفهوم جديد اقترن بتسيير المعارف، وهو رأس المال الفكري (المعرفي)، الذي يتشكل من مكونين أساسيين هما:¹

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي، الذي يتكون من التنظيم ومن كافة أشكال المعارف التي تملكها المؤسسة.

هكذا وبعد استعراض مختلف النظريات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري يمكن القول أن هذا المفهوم قد تغير جذرياً، من اعتبار العنصر البشري مجرد عامل بسيط من عوامل الإنتاج، محصوراً في جانبه الفسيولوجي، إلى اعتباره مورداً استراتيجياً كفيلاً بخلق القيمة وتحسين الأداء والتنافسية.

3-2-4. الموارد البشرية وتحديات الألفية الثالثة:

تؤثر في إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها والتي تمارس بعض الضغوط على هذه الإدارة، وتؤثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية وعلاقات الاستقطاب والتوظيف والتفاعل المتبادل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها. وعلى إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات وفهمها والاستجابة لها بالأسلوب المناسب والاستفادة منها عند وضع سياساتها التي تتعلق بالموارد البشرية وأهم هذه التحديات ما يلي:²

- 1- التحديات التكنولوجية: والتي تبرز في الانفجار العلمي والمعرفي وتوالي الاختراعات، والتطور في نظم الثورة الرقمية والحاسب الآلي والإنترنت بالإضافة إلى تطوير أساليب إدارية جديدة لزيادة تحفيز العاملين.
- 2- التغيرات الاجتماعية: حيث برزت في الأفق قيم تنظيمية وثقافات عمل جديدة زيادة إلى اهتزاز القيم والصراع بين القديم والجديد، بالإضافة إلى بعض المشكلات كالتفكك الأسري وزيادة معدلات الهجرة والسعي الحثيث إلى المطالبة بالمزيد من

¹ عباسة الهاشمي، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، صفحة 64.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره صفحة 77.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسولوجي

الحريات للعاملين، ووعيهم بمفاهيم العدالة الاجتماعية ومبدأ المساواة والإنصاف، بالإضافة إلى تحمل المجتمع ككل مسؤولية توفير العمل، وأخيرا التغيير الكبير في العوامل الديموغرافية.

3- التغيرات القانونية: حيث تعددت التشريعات والقوانين وتضارب اللوائح والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية داخل التنظيم، بالإضافة إلى هذا الصرامة في اتخاذ إجراءات حماية البيئة من الكوارث الناتجة عن التصنيع.

4- التحديات الاقتصادية: والتي تمثلها بالدرجة الأولى عولمة الاقتصاد، وفتح الأسواق وإذابة الحدود بإزاحة الإقليمية، وتدويل الإدارة، وزيادة المنافسة باتخاذ الجودة الشاملة معيارا لها، بالإضافة إلى مشاكل الطاقة، والأزمات المالية المعروفة.

3-3. التنمية الاجتماعية والمهنية للموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة التنمية أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل التنظيم في المستقبل القريب أو البعيد، وذلك من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن، فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة لكي تواكب الركب الحضاري المتطور في شتى المجالات، والتي قد تُقرض عليها محليا أو إقليميا أو عالميا، وتحافظ بذلك المؤسسة من خلال هذه المواكبة على قوة موقعها الاجتماعي والتنافسي.¹

3-3.1. التنمية الاجتماعية للموارد البشرية:

تتمثل عملية التنمية الاجتماعية للموارد البشرية فيما يلي:²

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره صفحة 78.

² سعيد علي الشواف، تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة، <http://www.bab.com/news>، 2009/09/04، الساعة 23:11.

1- حماية الموارد البشرية:

قد تنطبق كلمة صيانة على الآلات والمعدات، ولكن يفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلا من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها بعض الكتاب، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة، تتمثل الحماية في:

أ- توفير السلامة للموارد البشرية: إن توفير السلامة والأمن للموارد البشرية إنما يتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد من الحوادث الطبيعية والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية وما يترتب عليها من إصابات العمل.

ب- توفير الرعاية الصحية: وذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج التوعية الصحية عامة، وبرامج التوعية الصحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل المؤسسة أو الشركة.

2- علاقات الموارد البشرية:

تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه الموارد البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية والرعاية الإنسانية... الخ

والتي تبنى على دمج الموارد البشرية فهذا النشاط يتم من خلال تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو المؤسسة، بدءا بالمساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضا إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وعملية الدمج هذه لما توفره من برامج تعمل على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية فضلا عن زيادة معدلات الانتماء والولاء، والمواطنة التنظيمية للمؤسسة.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية:

إن تدريب وتنمية الموارد البشرية يعد جوهر التنمية الاجتماعية والمهنية للموارد البشرية، فالتدريب لا يُكتفى به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلا عن تنميتها المستمرة وتشمل هذه الوظيفة على:

- التعلم المستمر والتدريب المتواصل:

إن التعلم والتدريب يكسبان الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية واقتدار.

- التنمية:

ويقصد بالتنمية في هذا السياق استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان، مواجهة بذلك مشكلاته وتنمية قدراته الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته والتغيرات الإيجابية.¹

3-3-2. مفهوم التدريب وأهميته للموارد البشرية:

إن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة متفوقة،² وهذا لن يتأتى إلا بإتباع سياسة تدريبية فعالة، حيث يُعرّف التدريب على أنه:

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صفحة 194.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، صفحة 05.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسولوجي

"عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر."

نلاحظ من هذا التعريف أنه يقتصر فقط على الجانب المهني التقني فقد أهمل الجوانب الحسية والسلوكية للأفراد، ومن هنا جاء التعريب الثاني، حيث يرى أن التدريب: "عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات، بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه" كما يعرف كذلك بأنه:

"النظام الذي يُتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية"¹ وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه:

"عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة."² وتبرز أهمية التدريب على مستويين رئيسيين:

- **المستوى الأول:** أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة ويحقق لها الفوائد الآتية:³
- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم ليساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في العملية الإنتاجية.
 - 2- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صفحة 244.

² نفس المرجع، صفحة 245.

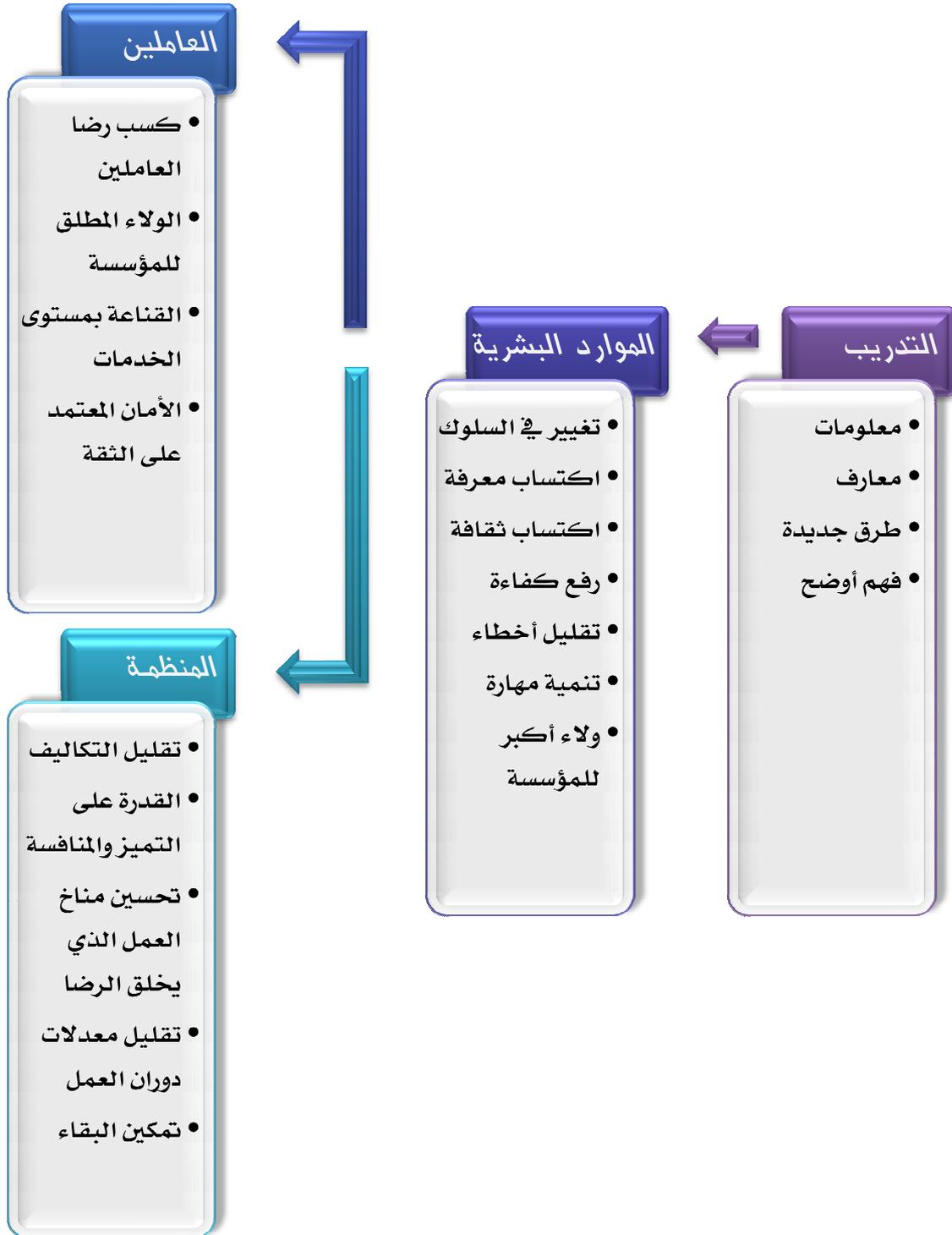
³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، صفحة 187.

- 3- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
 - 4- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
 - 5- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.
- **المستوى الثاني:** أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية، حيث يحقق لهم الفوائد الآتية:¹

- 1- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - 2- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - 3- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
 - 4- يساعدهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - 5- يساعدهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- ويعكس الشكل التالي أهمية التدريب.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، صفحة 188.

الشكل رقم 08: أهمية التدريب¹.



¹ قصي فحطان خليفة الجميلي، الموارد البشرية في الفنادق، مرجع سبق ذكره، صفحة 84.

3-3-3. أساليب التدريب والتنمية:

يتضح من خلال مفهوم التدريب المذكور آنفا عدة أساليب للتدريب حيث تختلف هذه الأساليب من كاتب لآخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي يقوم فيه، وحسب الوسائل المستخدمة للعملية التدريبية، فبالنسبة للتدريب حسب المكان الذي يقوم فيه نلاحظ نوعان من التدريب:

- التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل).
- التدريب خارج العمل.¹

أولاً: التدريب في أثناء الخدمة (في مكان العمل):

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة (تقليدية)، فكرة "التلمذة" التي تعني أساساً تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر مازالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل أساليب أداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة، ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموارد البشرية، فهو يحتاج باستمرار لتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر من مسؤولياته الحالية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمد للمورد البشري الخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، كما أنها تعتبر طريقة غير مكلفة، فالمتدربون يتعلمون أثناء العملية الإنتاجية، ولا توجد الحاجة لتوفير تسهيلات خاصة، إلا أنه من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة هو أن المشرف يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج، دون التركيز على أداء العامل خلال العملية التدريبية²، وقد يتردد المشرف في توجيه العامل إما لعدم قدرته أو لعدم رغبته بذلك خشية من

¹ أمين ناصف، <http://www.quran-radio.com/edara14.html>، 11/04/2005، الساعة 11:00

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، صفحة 355

أن يصبح هذا الأخير منافسا له على المركز الذي يشغله،¹ كما أن هذه العملية التدريبية محدودة المعارف والمهارات.

ثانيا: التدريب الرسمي (خارج العمل):

ويقصد بالتدريب أن يكون استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها أو خارجها أو في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب، والجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الهدف هو تعليم العمال المبادئ العلمية لموضوع معين أو التعرف على اتجاهات نظريات معينة، وبصفة عامة فإنه يمكن استخدام التدريب عن طريق القاعات، وذلك للتعلم في النظريات والمبادئ والمفاهيم بالنسبة للموضوعات مجال البحث.²

فوفقا لهذا الأسلوب يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة العديد من الموظفين من إدارات أخرى، والذي يؤدي بدوره إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، حيث تقوم كثير من المؤسسات بإعداد أماكن خاصة للتدريب، وتستدعي عدد من المتخصصين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها لإعطاء محاضرات أو دراسة بعض المشاكل أو الموضوعات أو إجراء مناقشات يؤدي إلى تبادل الأفكار والآراء مع المتدربين.³ أما التدريب حسب الوسائل المستخدمة فيمكن إجمالها في:

1. أسلوب المحاضرة: والتي تعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية مباشرة أمام المتدربين، وتمثل المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد فقط هو المدرب. ومن مزايا هذا الأسلوب الإسراع في عملية التدريب، وتكون المحاضرة أكثر الوسائل فائدة إذا كان المحاضر متخصصا ومتمكنا، وهناك معوقات تحد من فعالية المهارات

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، صفحة 356.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، صفحة 356.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صفحة، صفحة 357.

عندما يكون الموضوع متشعباً، وعندما لا يوجد تفاعل بين المدرب والمتدرب، كما يعتمد نجاح المحاضرة على نوع التدريب.¹

2. **نظام دراسة الحالة:** تركز وسيلة دراسة الحالة على إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات ويقدم لكل مجموعة مشكلة، مع تماثل المشكلات ويطلب تحليلها والوصول لحل مناسب، وهو ما يفتقده أسلوب المحاضرة، وأسلوب دراسة الحالة وصف يعبر عن الحقيقة بكلمات أو أرقام لموقف فعلي في الإدارة، والهدف منه في الأساس هو التدريب على التحليل، وليس حل المشكلة، ويتميز هذا الأسلوب بمشاركة المتدربين في العملية التدريبية مباشرة مما يثير حماسهم وتفاعلهم، وهذا الأسلوب لا يناسب المجموعات الصغيرة فلا يسمح بالنقاش، وقد يعكس أن العمل الإداري يسهل معالجة مشاكله بمجرد معرفة هذا الأسلوب.²

3. **المباريات الإدارية:** يركز هذا الأسلوب على خلق موقف تدريبي يحاكي تقريبا العمل الاعتيادي لعمل المديرين، حيث يقسم المتدربين في الغالب إلى مجموعات صغيرة (5-7) أفراد تشكل كل مجموعة إدارة منفصلة تعطى كل منها في بداية المباريات تعليمات محددة عن شروط العمل ومعلومات المهمة، وتتقسم المباريات إلى عدد من الجولات لمراجعة البيانات المعلومات المعطاة لهم لاتخاذ القرارات اللازمة، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات، وعلى ضوءها يضاف عامل عشوائي إضافي يتطلب من كل مجموعة قرارا جديدا وهكذا تستمر الجولات وفي نهاية الجولات يعقد اجتماع عام لتقييم المباريات، والتعليق على سلوك المجموعات المختلفة، ومع انتهاء المباريات تُقيم الحلول الصالحة مع إشراك هيئة التدريب للإرشاد والتوجيه، مما يعطي هذا الأسلوب الفعالية الأكثر بين وسائل التدريب الإداري المختلفة.³

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2006، صفحة 200.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، 2001، صفحة 113.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، صفحة 201.

4. **الندوات:** يتم تنظيم الندوات لتبادل المعلومات بين المتخصصين حول موضوع محدد في الوقت الذي يشارك فيه المتدربين في النقاش، وما يميز هذا الأسلوب أنه يجمع بين خصائص المحاضرة، حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره الخاصة إلى جانب صفات جلسات النقاش مما يناسب المستويات الإدارية العليا.¹

5. **تقمص الأدوار:** يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي، وذلك بتقمصه لدور يبرز آراءه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش، وبانتهاء الدور تتم مناقشة ما يجري بين المتدربين والمدرّب، ومن ثم تشخيص الأخطاء أو الانحرافات، وعادة يستخدم في التدريب على العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة.²

6. **تدريب الحساسية:** يعد هذا الأسلوب من أساليب التدريب التي تهدف إلى زيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الإنسانية، حيث يهدف إلى إتاحة فرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين تجاهه وكسر الحواجز الاجتماعية، وصورة هذا النوع من التدريب الاجتماع والنقاش دون هدف محدد أو جدول أعمال، ودور المدرّب لا يتجاوز متابعة ما يدور من نقاشات بين المتدربين والعمل على توجيهها دون التدخل في النقاش، ويعاب على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى كشف حقيقة العلاقات بين الأفراد، والتي يصعب على الكثير منهم تحملها وقد يصاب بعضهم بانهايار عصبي.³

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، مرجع سبق ذكره، صفحة 115

² نفس المرجع، صفحة 116.

³ نفس المرجع، صفحة 115.

3-3-4. أهداف التدريب والفوائد المتحققة منه:

أسهمت الثورة الصناعية، وكذلك الثورة الرقمية والمعلوماتية إلى حدوث نتائج في كافة مجالات الحياة ومن أبرز نتائج ذلك:¹

- تزايد ظهور المنظمات وضخامتها وتنوع تخصصاتها مجالاتها مما جعلها أهم مجال للتوظيف، حيث برزت المنظمات المعاصرة كمنظمات اجتماعية ضخمة وذات طبيعة حيوية في حياة الناس، ولها أهميتها في مستقبلهم، حيث أصبحت الأجهزة الحكومية عامةً والمؤسسات الخاصة المجال الأرحب للتوظيف فيها.
- قضاء العاملين في تلك المنظمات جل أعمارهم فيها وهي فترة تلي مرحلة تخرجهم من المؤسسات التعليمية والتدريبية حتى خروجهم إلى التقاعد.
- توالي التغيرات والتطورات والاكتشافات المعرفية والعلمية والتقنية مع تقارب الفترة الزمنية الفاصلة بين اكتشاف وآخر أو اختراع وبليه... مما فرض على كافة المنظمات التفكير العميق تجاه التعايش الفعال والتكيف مع تلك الأحداث والمستجدات وتوظيفها بإعادة تنظيم وجودها ورسم إستراتيجياتهم سعياً إلى الاستمرار والترقي والنمو معرفياً وتقنياً.
- والمؤكد أن ذلك ضاعف من تحديات المنظمات والعاملين فيها ولعل من أبرز هذه التحديات إعادة التأهيل والتطوير المستمر على مستوى كل من المعرفة والمهارة، وليست ثمة مجال نحو العودة إلى معاهد أو مؤسسات تعليمية لتصحيح الوضع سوى من خلال التوسع والتطوير في إدارات ومراكز التدريب بالمنظمات لتتولى عملية القيام بهذه الأنشطة المهمة.
- ولهذا أصبحت أهداف التدريب تزداد اتساعاً وتعقيداً، ومن أهم هذه الأهداف مايلي:²

1. التدريب مدخل للتعليم المستمر:

ينترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف:

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها.
- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو الإضافة تبعاً للتطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية.

¹ عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والوظائف، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، صفحة 44.

² نفس المرجع، صفحة/ 44-47.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسولوجي

- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة باستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ، وتُحدِث إضافات شاملة لا تُستوعَب بالتعديل المحدود.
- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم وقدراتهم الشخصية.

2. التدريب مدخل للتربية المستمرة:

يبدو أن هذا الهدف من أهم ما يواجه تنمية الموارد البشرية، لما يمكن أن يعلّبه من دور مؤثر عجزت عنه المؤسسات التعليمية والتربوية في كثير من المنظمات في إطار الانفصام في الحركة العامة، وعدم قدرة الفلسفة على مسايرة ذلك بتقديم النظم القديمة الموازية، والواقع أن إهمال هذا الهدف سيخلف مآزقا انفصاليا حقيقيا في النظام العام للمؤسسات التعليمية والتربوية، وسيشكل تهديدا مستمرا لوجودها وقدرتها على المنافسة في خضم الصراع المعاصر، وتتطلب إدارات التدريب من هذا الهدف سعيا لتحقيق مايلي:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة، بهدف تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة المعينة، والتي تمثل القاعدة التي ترتكز عليها كافة عناصر النظام العام الأخرى.
- تعزيز القيم والاتجاهات للعاملين لتكون متفقة مع منظومة القيم المراد بناؤها في البيئة الداخلية.
- تعديل السلوك والاتجاهات اللازم تعديلها تماشيا مع منظومة القيم المرسومة.
- تطوير قدرات الموارد البشرية الذاتية لتمكينهم من تقديم مقترحات وتصورات تنظيمية قادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق والارتقاء بالمؤسسة لمواقع الصدارة.

3. التدريب مدخل للمهارة:

- تعد المهارات الوظيفية الأساسية للتدريب، ويتجسد تحقيق هذا الهدف من خلال:
- تعزيز المهارات المتوفرة والمطلوب توكيدها وصلقلها للتناسب ومتطلبات الفعالية الإدارية.
 - تعديل بعض المهارات للتوافق مع التطورات التقنية الحديثة كمهارة الطباعة على الآلة الراقنة وتحويلها إلى الطباعة على الكمبيوتر.
 - تغيير بعض المهارات المتقدمة بصفة مستمرة واستبدالها بإدخال مهارات جديدة تماشياً مع تقنية العمل وتطوراتها.
 - تطوير القدرات الذاتية للعاملين بصقل مهاراتهم والمساهمة في ابتكار الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات وتطويرها
- وتتعدد وتتباين الأهداف التدريبية وفقاً لمستوى المتدربين ومدة البرامج التدريبية ومحتواها، من أهمها:¹
- * اكتساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله والأنشطة الواقعة ضمن واجباته وعلاقته بالآخرين.
 - * تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية بما يسهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية مما يعود على الفرد والمنظمة والمجتمع بالفائدة.
 - * تشخيص المشكلات والتصور ومن ثم معالجتها.
 - * تهيئة فرص الابتكار والإبداع والتنافس سعياً للتميز أو مواكبة مستجدات العصر.
 - * تمكين العاملين ومنظمتهم من إعادة تأهيل الموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف تخصصية (التدريب التحويلي).
- ومن المعلوم أن الهدف الرئيسي لعملية التدريب هو ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمار الموارد البشرية، وتحقيق هدف أية عملية تدريبية يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارات أو السلوك أو الاتجاه بما يعزز كفاءة العاملين.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، صفحة/233-234.

تنمية الموارد البشرية من المنظور السوسولوجي

ولهذا تسهم عملية تدريب الموارد البشرية في:¹

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- إيجاد انسجام بين العاملين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة.
- تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد الموارد البشرية على تقبل المتطلبات المتعلقة بوظيفة معينة والمتطلبات التنظيمية.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، صفحة 120.