

الفصل الثاني

أساليب تنمية الموارد البشرية

أولا . المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

ثانيا . آليات تنمية الموارد البشرية

ثالثا . دور القطاعات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية

رابعا . العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

خامسا . تنظيم إدارة الموارد البشرية

سادسا . تنمية الموارد البشرية في الجزائر

تمهيد

أكدت نظريات النمو الجديدة أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان، وأخذ الاهتمام ينصب على قدرات الناس الإنتاجية من خلال ما يعرف باسم تنمية الموارد البشرية الذي يعامل الناس على أنهم رأسمال بشري ومدخل إنتاجي يتساوى مع رأس المال المادي والموارد الطبيعية.

وبدءاً من عام 1990 تم دمج هذه الأفكار التتموية وغيرها في رؤية جديدة للتنمية، فظهر مفهوم التنمية البشرية كمفهوم متطور يؤكد أن النمو الاقتصادي الجيد هو الذي يولد العمالة الكاملة، ويؤمن الرزق، ويعزز حرية الناس وتمكينهم ويوزع الفوائد توزيعاً عادلاً، ويعزز التماسك الاجتماعي ويصون التنمية البشرية في المستقبل، أو تحقق تنمية بشرية مستدامة⁽¹⁾.

وقد نمت الحاجة إلى مصطلح تنمية الموارد البشرية في مواجهة متطلبات الإنتاج وخاصة في مجالات الاجتماع والاقتصاد، وفي ضوء إفرزات النسق العالمي الجديد، كما جاءت تلك الحاجة كرد فعل للنظرة التقليدية من قبل المتخصصين من اعتبار إدارة الأفراد وظيفة روتينية تتعلق بأشياء ثانوية ليس لها تأثير في أهداف المؤسسة وعلى اعتبار الموظف غير قابل للنمو، ونظراً للضغوط الاقتصادية وتعدد أسواق الشراكة العالمية تغيرت النظرة نحو تنمية الموارد البشرية بدلاً من إدارة الأفراد بحيث يمارس عليهم آليات التطوير والتنمية حيث يصبحون قوة عمل مستقرة ومنجزة نحو زيادة الكفاءة الإنتاجية في ضوء الأهداف المصاغة للإدارة العليا.

(1). علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص ص 418، 417.

أولاً: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

نشأت البدايات الحقيقية لدراسة نظرية المنظمة وصياغة متغيراتها البنائية والسلوكية في القرن الماضي، ويرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل لكل منهما مؤيديه ومعارضيه، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق Closed system، ثم تغيرت بعد ذلك إلى فلسفة النظام المفتوح Open system، إذ أصبح التأكيد على أهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية إلى جانب تعزيز الرؤية بأهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية هي:

1- المدخل الميكانيكي.

2- مدخل العلاقات الإنسانية.

3- مدخل الموارد البشرية.

1. المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي)

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين:

* كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.

* كيفية تحفيز العاملين للإستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات (1)

ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي (أو المدخل الميكانيكي) نجد:

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية المبادئ الإدارية.

3- النظرية البيروقراطية.

1-1 نظرية الإدارة العلمية

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم (2).

وكان فريدريك تايلور Fredric.w.Taylor (1856-1915) الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية، نشر في عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين.

وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وينجزون الأعمال بقابليات أقل من قابلياتهم وطاقاتهم الحقيقية،

(1). فاتن أبو بكر، مرجع سابق، ص 21 .

(2). حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص ص 54،53.

كما آمن أن بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيمياً إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح⁽³⁾.

ولقد استخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تجديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل.

كما استخدم تايلور " دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهداً وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل.

ويرى تايلور أن بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية، وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية مناصراً في ذلك ما يعرف بـ " الإدارة بالنظام والمعايير " .

لقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملاً، يقوم كل منهم بنقل 12.5 طناً من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

لقد اختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجراً طموحاً اسمه " سميث" واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل (47.5) طناً من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملاً، وحققت الشركة ربحاً مقداره 75000 دولاراً في السنة⁽⁴⁾.

• مبادئ الإدارة العلمية

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده، وقد تبلورت مبادئها

كالتالي:

* العمل.

* التخصص وتقسيم العمل.

* الرشد في العمال والإدارة.

* هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

⁽³⁾ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، الطبعة 01، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 55.

⁽⁴⁾ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص 16.

*استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل⁽²⁾.

وغير خاف أن الإدارة العلمية واجهت مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس، لذلك اهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيائية للآلة ذاتها وليس للفرد الإنسان.

1-2 نظرية المبادئ الإدارية

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H. Fayol وجيليك Gulick، ويرويك Urwick، وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية كانت جذورها العميقة والمبكرة في كتاب (آدم سميث A. Smith) "ثروة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص.

تركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة⁽¹⁾.

لقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي⁽²⁾:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
3. النظام: الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر.
4. وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد.
5. وحدة التوجيه* : صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد.

(2). علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 36.

(1). عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

(2). محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن،

6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
7. مبدأ المكافأة والتعويض.
8. المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء.
9. تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
10. الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا.
11. المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي للعاملين.
12. الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
13. المبادأة: تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق.
14. روح الفريق و التعاون.

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط والإشراف.

3-1 نظرية البيروقراطية*

يعرف " المعجم العربي الأساسي " لاروس " البيروقراطية بأنها: (الحكم بواسطة كبار الموظفين).

كما يرى أحمد زكي بدوي أنها " عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري-وظيفية - بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري، وقد يدل المصطلح على الأداة

*. الفرق بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه، إن مبدأ وحدة التوجيه تتعلق بالتنظيم الإداري، بينما مبدأ وحدة الأمر تتعلق بالأفراد العاملين.

*. ترجع كلمة بيروقراطية إلى الأصل اللاتيني Burrus أي اللون الداكن كما أورده "فيرتيماركس" في كتابه " دولة الإدارة" وهذا اللون ينطوي على المهابة والتستر والسرية بينما كلمة Burrus أقرب إلى كلمة La Bure الفرنسية وهو نوع من الأقمشة التي تستعمل لتغطية المنافذ أو المكاتب التي يجتمع حولها رجال الحكومة، ومنها استقت كلمة Bureau للدلالة على المكتب نفسه أما كلمة Craty فهي تعني السلطة أو الحكومة... وبذلك يكون مفهوم البيروقراطية Burecracy تعبيراً عن حكم أو وساطة المكتب (أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص).

الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم⁽¹⁾.

وقد عالج العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقدم فيبر آراؤه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادت إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراساته في هذا المجال تتبع من نقطة أساسية تتركز بالتساؤل التالي:

لماذا يطيع الأفراد الأوامر ولماذا يتصرفوا وفقا لما يقال لهم ؟

Why individuals obeyed commands, why people do as they old ?

كما قدم في دراساتهِ توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة والشرعية والسلطة " فالقوة " تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية.

أما " الشرعية " فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.

كما استخدم مصطلح " السلطة " بمعنى الدمج بين الجانبين -القوة والشرعية- أي إطاعة الأوامر و تقبلها طواعية من قبل المرؤوسين.

لقد ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية (أي مقبولة اجتماعيا) ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية، وهذه النماذج هي: السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية (الوراثية)، والسلطة القانونية الرشيدة

• خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية:

حدد فيبر خصائص النظرية البيروقراطية بالعناصر الآتية:

1. تقسيم العمل والتخصص.
2. وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.
3. إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، واعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
4. وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

(1). فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 09، دار قباء، مصر، 2001، ص 317.

5. الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات.

6. اللارسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.

7. الاهتمام بدفع أجور و تعويضات عادلة للعاملين⁽¹⁾.

ومن المآخذ على نموذج فيبر انه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية و التي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها. كما يؤخذ عليه الأثر السلبي لمبدأ التسلسل الإداري على الموظف في خوفه من الأوامر مما لا يشجعه على المبادرة.

كما أن الأجر الثابت قد يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين.

و قد لخص بعضهم هذه المآخذ أو السلبيات⁽²⁾:

. الآلية : نتيجة لإهمال الطبيعة النفسية للإنسان، ومعاملته كآلة.

. **التناقض:** فمبدأ التدرج الهرمي يتعارض مع مبدأ الخبرة و التدريب كأساس لاختيار الموظفين.

. **الانغلاق :** فنجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الداخلية فحسب، بل يرتبط بالبيئة الخارجية، وهذا ما لم يأخذ به فيبر لأن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق.

. **الجمود:** نتيجة منطقية للتحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد، إن جمود السلوك الوظيفي قد يحقق أهداف البيروقراطية لكنه في الوقت نفسه يؤدي إلى مزيد من المتاعب لجمهور المتعاملين في المنظمة.

و خلاصة لما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التأسيس العلمي للإدارة كحقل تخصص، ولكنه اتسم بالطابع المادي و أغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة، كذلك نجد أن النظريات السابقة تشترك في أنها ركزت على العوامل الداخلية للمنظمات و أهملت العوامل و المتغيرات في البيئة الخارجية و تأثيرها على المنظمة.

(1). محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 01، دار وائل ، الأردن، 2000، ص ص 65 - 66.

(2). عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة 01، الدار العلمية الدولية، الأردن، 2000، ص

الفصل الثاني: تنحية الموارد البشرية

وبالتالي فان هذه النظريات تشترك في مجموعة من النقاط وتمثل أهم الملامح التنظيمية والإدارية للمدخل الميكانيكي كما يوضحها الجدول رقم (01).

جدول رقم (01) يوضح الجوانب الإدارية و التنظيمية للمدخل الكلاسيكي:

العناصر الإدارية	سمات الفكر الكلاسيكي
البيئة الخارجية	مستقرة.
التنظيم	بناء بيروقراطي . مغلق . قائم على التخصص.
مصدر السلطة	الحق في القيادة . قوة فرض الطاعة.
موقع صنع القرار	مركزي في قمة التنظيم.
اتجاه الاتصال	رأسي من أعلى إلى أسفل.
المعلومات	تقارير مركزة عن نتائج الأعمال موجهة إلى القيادة العليا.
أسلوب الإشراف	محكم، مباشر، مركز على تحقيق مستويات الإنتاج المستهدف.
افتراضات نظم إدارة الأفراد	الأفراد متشابهون، منعزلون، ليس لديهم دوافع العمل، منفذون للتعليمات.
سياسات التدريب	تركز على تنمية الجانب المادي للإنسان (القوة الجسمية /المهارات اليدوية).
الحوافز	مادية (أجور، مزايا عينية، المقومات المادية لمكان العمل).

المصدر: فاتن أبو بكر، مرجع سابق، ص 26

لقد أدى القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى الاتجاه بالمطالبة بمدخل جديد يهتم بدراسة الإنسان و دوافعه حتى يمكن التوصل إلى الطرق الملائمة لإدارته و حفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة و قد تمثل هذا الاتجاه في المنهج الإنساني، فرغم المساهمات التي قدمها

الكلاسيكيون في دراسة التنظيم إلا أنهم أغفلوا الجانب البشري والإنساني و نسوا أن العامل يريد أن يتحمل مسؤولية عمله وأن يكون له دور في منظمته وهو ما تداركته المدرسة الإنسانية في التنظيم.

2- مدخل العلاقات الإنسانية

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها لعنصر أساسي و فعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منطري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منطري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات 1930 إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية

منها:

- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.
- طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات⁽¹⁾.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية النفسية والاجتماعية⁽²⁾ .

ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

(1). راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، مصر، 2003، ص 17.

(2). بلقاسم سلاطينية، << العلاقات الإنسانية في المؤسسة >> مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003، ص ص 40، 41.

* تحقيق التعاون بين العاملين.

* الإنتاج.

* إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1926 و 1932 المعروفة بدراسة هوثرن التي تمت في شيكاغو Western Electric ، Company's Hawthorne works in Chicago بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف وأن الجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وأن أثر متغير (النقود) يعتبر ثانوياً بالنسبة لمحزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها ولحساسها بالأمن⁽¹⁾.

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم، وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى مايلي:

أ- أن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.

ب- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.

ج- أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.

د- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.

⁽¹⁾ . هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة 03، دار وائل للنشر الأردن،

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

هـ- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها⁽²⁾.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

وعموماً يمكن القول أن مدخل العلاقات الإنسانية قدم إسهامات عديدة وساهم في تطوير بعض مفاهيم الفكر الإداري والتي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي، يتمثل أهمها فيما يلي وكما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (02) إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري

العناصر الإدارية	سمات الفكر الإنساني
التنظيم	هيكل تنظيم رسمي + تنظيم غير رسمي
مصدر السلطة	قبول السلطة من التابعين
موقع صنع القرار	القيادة العليا + مشاركة من العاملين
الإشراف	دور التنسيق والتوجيه
افتراضات إدارة الأفراد	تقتنع بالدور الإيجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة. الأفراد مختلفون، لديهم رغبة ودافع للعمل، أعضاء في جماعة
الحوافز	المادية + معنوية

المصدر: فاتن أبوبكر: مرجع سابق، ص 31.

على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل غير أنها واجهت انتقادات عديدة أهمها:

⁽²⁾. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2002، ص 33

أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت فلسفتها بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية، حيث أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه مادياً لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق، هما أساس رفع إنتاجية العامل، فظلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم بديلاً عن أسلوب التسلط الذي كان سائداً.

3- مدخل الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن 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.

ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

أ. أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.

ب. لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

ج. لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

د. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار 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.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

فالموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحداً من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.

لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

◀ العلوم السلوكية.

◀ بحوث ومداخل التطوير التنظيمي.

◀ نظرية النظم.

◀ مدخل إدارة الجودة الشاملة.

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 يبذل حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

ويمكن أن نوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية.

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.
لذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور 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 أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساساً شحن لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

المصدر: علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 53.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الفكر التنظيمي وكنتيجه للتطور العلمي والتكنولوجي انتقل في تركيزه من اعتبار الإنسان آلة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها، فأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل بعدما كان التركيز على المهارة اليدوية، فزاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية فالمراحل التي مرت بها فلسفة العمل وظروفه ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرتة للمهام المهنية، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل وراحة العامل حتى يعود بالفائدة على المؤسسة.

هناك من يميز بين ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية وهي: (1)

1.3 المدخل الإداري

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

2.3. مدخل النظم

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

3.3. المدخل الإستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

وينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري، من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، وهو يعتبر مدخلا سلوكيا، فمدير الأفراد عليه أن يأخذ الأسعار والجوانب السلوكية في تنفيذه للوظائف الاستشارية لوظائف الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة من استراتيجيات المنظمة.⁽¹⁾

ويعتبر هذا المدخل الذي استندنا إليه في استعراضنا لجوانب إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة، إذ يعد أحد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت، حيث تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.

(1). سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار وائل، عمان، 1999، ص 22، 21.

ثانياً: آليات تنمية الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها وظيفية استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم.

فالتنظيم أي تنظيم ليس سوى مجموعة من الأفراد ومن ثم فإن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء وضمان استمرار ولائهم وانتمائهم للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وينطبق ذلك القول على منظمات الأعمال، كما ينطبق على أية منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها، فالحصول على الأفراد والحفاظ عليهم يمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار والنم لهذه المنظمات.

وهناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها

(1):

1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل

ويبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية البعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات.

(1). موسي اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة 01، دار وائل للنشر، عمان، 1999،

- ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل

لقد عرف تخطيط القوى العاملة علي أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة.

بينما نجد ستينر Stainer قد عرف تخطيط القوى العاملة علي كونها استراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها، كما عرف تخطيط القوى العاملة كونه الموازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي⁽¹⁾:

- العناية بالإنسان.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.

كما تتطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

ولتبني استراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:

(1). مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، الطبعة 03، دار مجدلاوي، الأردن، 1998، ص ص

- الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.
- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.
- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات.
- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.
- سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة. (1)

3- تطوير آليات الاختيار والتعيين

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة". (2)

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة، بل هي أيضاً في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية.

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:

* مبدأ الاستعداد والصلاحية.

* مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.

* مبدأ الجدارة والكفاءة. (3)

(1). موسي اللوزي، مرجع سابق، ص 285.

(2). أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 155.

(3). موسي اللوزي، مرجع سابق، ص 286، 287.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخطأ في التقييم والفتل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أيدٍ عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار و التعين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

4- تطوير آليات التكوين

حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم

تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

5- تطوير آليات الأجور والحوافز

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.

يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل.⁽¹⁾

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد و التكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقرب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة.⁽²⁾

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة.

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة -من خلال إدارة الموارد البشرية- أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

أ. الوضوح والبساطة.

ب. ضمان حد أدنى من الأجور.

ج. مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

⁽¹⁾ Francois cocula, Introduction Générale à la Gestion, Dunod, Paris, 1999, p 65

⁽²⁾ .صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 338.

د. التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

هـ. تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.

و. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد و دفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

أ. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.

ب. إعداد دراسات شاملة لحوافزها.

ج. الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة. (1)

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض والطلب، وبناء على ذلك يعرف الجر بأنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله " وفي النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع، وبالتالي يعرف الأجر على أنه " نصيب العمال من الإنتاج ".

ومهما اختلفت النظرة إلى الأجور يجب اعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة الإنتاج ومواجهة التحديات والمنافسة.

(1). موسي اللوزي، مرجع سابق، ص ص 290، 291.

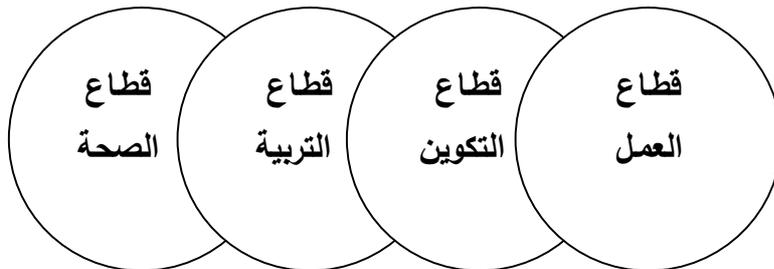
ثالثاً: دور القطاعات في تنمية الموارد البشرية (سياسة تنمية الموارد البشرية)

إن التنمية مسؤولية المجتمع كله، وإن دفع عملية التنمية في أي بلد تتطلب تفعيل كل الطاقات المحلية ضمن إستراتيجية تنموية شاملة توسع خيارات الناس وقدراتهم، فعملية التنمية عملية طويلة وقد يترافق مع النمو الاقتصادي آفات اجتماعية كثيرة كسوء توزيع الدخل مثلاً والفقر والتلوث البيئي وانتشار العنف والجرائم والإدمان على المخدرات وتفكك الأسر وغير ذلك من الآفات الاجتماعية التي تعرقل عملية التنمية على المدى الطويل.

ويرى د. محمد مصطفى السعد "أن النمو الاقتصادي وإن كان ضروريا لعملية التنمية البشرية فهو غير كاف ولا بد لهذا البعد أن يتكامل مع الأبعاد الأخرى الاجتماعية والثقافية والإعلامية والبيئية والإدارية وغيرها من أجل الوصول إلى تمتين الصلة بين الإنسان والمجتمع والموارد البيئية".⁽¹⁾

فسياسة تنمية الموارد البشرية تتطلب من الدولة إقامة علاقة ترابط وتنسيق بين مختلف قطاعاتها، كقطاع التربية والتكوين وقطاع الصحة وقطاع العمل، وهذا يعني تخطيط سياسة عامة تقيم هذه العلاقة، وهذا الترابط والتنسيق بين هذه القطاعات المختلفة، كما يبينها الشكل الموالي:

شكل رقم(02) يوضح التفاعل بين مختلف القطاعات الاجتماعية



⁽¹⁾ محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالثة، الطبعة 01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 11.

المصدر: منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 207.

1- دور قطاع الصحة في تنمية الموارد البشرية

إن التحدث عن دور القطاع الصحي في تنمية الموارد البشرية يفرض علينا الإشارة إلى الدور الذي يلعبه هذا القطاع للنهوض بالقطاعات الأخرى التي يبينها الشكل السابق، فنشاط الصحة يجب أن يساهم في رقي الإنسان وإعداده لأنه يعيش في عالم هو في تحول وتغير مستمر نفسياً واجتماعياً وثقافياً، والعلاقة بين التنمية والصحة تتضح من الفوائد الكبيرة التي تصبغها التنمية الاقتصادية والاجتماعية على الناحية الصحية.

ومما لا شك فيه أن انتشار الأمراض وانخفاض مستوى الرعاية الصحية ينعكس سلباً على كل جهود التنمية ويشكل تهديداً للقوى العاملة ويعرقل التقدم الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، علاوة على أن الرعاية الصحية من أهم الجهود البشرية لإيجاد نمط أفضل من الحياة ورغم ذلك نجد أن هناك نسبة من دول العالم لازالت تفتقر إلى الرعاية الصحية الكاملة والكافية⁽¹⁾ فقد أحرز التقدم العلمي نصراً ملموساً في إطالة متوسط العمر عند الإنسان في كافة الدول بصفة عامة وفي الدول المتقدمة بصفة خاصة، وكان لهذا التقدم أثره البالغ على المدة التي يتوقع الإنسان أن يعيشها الأمر الذي يطيل من مدة قدرته على العمل، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً ثبت أن الطفل الذي ولد في عام 1960 يتوقع أن يعيش ثمانية عشر عاماً زيادة على قرينه المولود في السنوات الأولى من القرن الماضي.

ويمكن إجمال النتائج المترتبة على إطالة متوسط عمر الإنسان في ثلاثة نقاط وهي:

أ. إطالة المدة التي يظل فيها الإنسان طالب علم.

ب. إطالة المدة التي يظل الإنسان فيها قادراً على العمل.

⁽¹⁾. سلوى عثمان الصديقي، مدخلات في الصحة العامة والرعاية الصحية والاجتماعية، المكتب الجامع الحديث، مصر، 1999، ص 9.

ج. إطالة المدة التي يبقى الإنسان غير قادرا على العمل، وهو ما يعبر عنه بالمدة التي تلي الإحالة إلى المعاش.⁽²⁾

ومن هنا تظهر أهمية النهوض بهذا القطاع، لتنمية الموارد البشرية، ومدى التقدم الذي يجب أن تحرزها الدولة في هذا الشأن، فقد أثبتت الأبحاث أن متوسط عمر الإنسان يتراوح ما بين 25 عاما كما هو في قارة إفريقيا (جابون)، و 72 عاما كما هو الحال في السويد، وبالتالي فإن إطالة متوسط العمر تزيد من المدة التي يستطيع الفرد أن يكون قادرا على العمل، وهذا بدوره يزيد من حجم الطاقات البشرية في الدولة كما وكيفا.

وخلاصة القول فإن الاهتمام بصحة الفرد من النواحي المختلفة العلاجية والطبية والدوائية وغيرها ومدى التقدم الذي تحرزها الدولة في هذه المجالات كفيل لحماية مواردها البشرية وزيادة قدرتها الكلية، ويمكن للدولة الاعتماد عليها في دفع عجلة الإنتاج والتقدم والرخاء، ومن ناحية أخرى فإن قطاع الصحة يشمل النواحي الوقائية التي تقي الموارد البشرية من الأمراض، ولذلك فإن التأمين الصحي يعتبر من الأساسيات للإنسان ليست فقط في مرحلة الطفولة أو التعليم بل أيضا حينما يكون الفرد مشغلا أو عاملا في قطاعات العمل، فقطاع الصحة يعطي أبعاد حياة الإنسان ومراحلها المختلفة، ابتداء من مرحلة الطفولة، مرحلة التعليم، مرحلة العمل فمرحلة الشيخوخة، ولهذا يعتبر هذا القطاع دعامة خلق موارد بشرية سليمة وقادرة وخلقة.

2- دور قطاع التربية في تنمية الموارد البشرية

إن محور التربية هو الإنسان، وكذلك التنمية، وبالتالي فإن العملية التربوية هي عملية تنموية تهدف إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية فغايتها ووسيلتها الأساسية هي الإنسان.

وتعد التربية عامل مهم من عوامل التغيير الاجتماعي، لا تعكس التغيرات التي تحدث في المجتمع، بل تقوم بدور فعال في صنع التغيير والتجديد وتسيرهما والتمهيد لهما والقيام بالتوعية الضرورية لهما وتوجيههما الوجهة الصالحة والتخفيف من حدة الصراع الناتج عنهما والمساهمة في حل المشاكل المترتبة عليهما، كذلك تقوم بدور فعال في نشر المخترعات الحديثة وجعلها تؤدي وظيفتها كاملة في حياة المجتمع، وفي إعداد الأسرة للتغيرات الاجتماعية المصاحبة والناجمة عنها وفي التبشير بالتغيير الاجتماعي وإعداد العقول له ولكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة له وتجديد تعليمهم وتربيتهم باستمرار ليستطيعوا التكيف مع الحياة المتغيرة وفي إعادة

(2). منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 207

الفحص المستمر للآراء والأفكار والمعتقدات والمؤسسات الاجتماعية وفي مساعدة الأفراد على أن يواجهوا مشكلاتهم الاجتماعية بحزم وجرأة.⁽¹⁾

ويعد التعليم كأداة للتربية ينظر إليه كأحد الضرورات الحياتية، وذلك للمحافظة على الثقافة ونقلها من جيل إلى جيل كما تساهم في تغيير اتجاهات وأفكار الأفراد وتساهم في عملية التنمية حيث يتبين ذلك من خلال تعريف د. منير المرسي سرحان للتنمية >> هي عملية تغيير في الاتجاهات إلى جانب أنها عملية تحريك للمتطلبات الطبيعية وتحويلها إلى مادة اقتصادية عن طريق العلم وتطبيقاته التكنولوجية <<⁽¹⁾ فالتعليم أداة يساهم في نقل التكنولوجيا وتبسيطها للأفراد وجعلهم يتكيفون معها.

وقد حاول بعض الباحثين في مجال اقتصاديات التعليم التعرف على أثر المتعلمين على قطاعات العمل سواء كان ذلك من ناحية زيادة الإنتاجية أو الأجور وتوسيع فرص العمل، وقد استخدموا في ذلك عدة طرق كمية ونوعية، مثل طريقة البواقي وطريقة معدل العائد وطريقة الارتباط وطريقة متطلبات القوى العاملة، وقد وجد علماء اقتصاديات التربية أن التعليم والتكوين من أهم المدخلات في العملية الإنتاجية وأن التعليم يمكن أن ننظر إليه كاستراتيجية قريبة المدى في موضوع العمالة ولذا نادوا بضرورة مراعاتهما في سياسات تطوير وتنمية الموارد البشرية⁽²⁾.

وتتفق الدول عامة في تطبيق مبدأ " إجبارية التعليم " على جميع أفرادها، بحيث لا يجوز للفرد دخول قطاع العمل مشتغلا إلا بعد انتهاء مرحلة التعليم الإجباري، إلا أن بعض الدول تهتم بالتعليم بعد المرحلة الإلزامية وتشجيع الأفراد على البقاء طالب علم، ومنحه الفرص الممكنة لإعداد نفسه علميا للمشاركة في تحريك مجتمعه نحو التقدم والرخاء ويتمثل هذا الاتجاه في أمور ثلاثة:

أ. زيادة عدد السنوات التي يظل فيها الإنسان طالب علم للحصول على المؤهل المطلوب.

ب. الاهتمام بنوعية التعليم ومحاولة ربطه بالاحتياجات الفعلية للمجتمع.

ج. محاولة إقامة علاقة وثيقة بين قطاع التعليم وقطاع العمل، عن طريق " التكوين

العلمي " أثناء الدراسة وإدخالها ضمن مقررات التعليم وركائزه.⁽³⁾

(1). عمر التومي الشيباني، التربية وتنمية المجتمع العربي، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1985، ص 91.

(1). منير المرسي سرحان، في اجتماعيات التربية، الطبعة 02، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 266

(2). محمد احمد مرسي، التربية وقضايا المجتمع المعاصر، الطبعة 02، دار الكتاب الجامعي، 2002، ص 142

(3). منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 209.

والملاحظ في الدول المتقدمة أن على الطالب في الكليات العلمية أن يلتحق أثناء العطل بإحدى المنظمات التي يكون نشاطها له علاقة بنوع دراسته، وعليها -المنظمة- تقييم عمله وإعداده في صورة تقرير يتقدم به الطالب إلى كليته ويحسب في تقديراته العامة، وهو ما تسعى الدول النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة تطبيقه في جامعاتها ومعاهدها.

3- دور قطاع العمل في تنمية الموارد البشرية

يساهم قطاع العمل في تنمية الموارد البشرية، من خلال المساهمة في تكوين القوى العاملة وتحسين ظروف العمل والرعاية الصحية ومختلف الخدمات التي تقدم لهم، فعندما يدخل الإنسان مرحلة العمل يحصل على نوع من الحماية والرعاية تتمثل هذه الحماية والرعاية في نظم الأمن الصناعي تطبقاً لمبدأ وقاية وحماية الموارد البشرية من أخطار العمل والصناعة، كما تتمثل في التأمينات الاجتماعية تطبيقاً لمبدأ رعاية وحماية الموارد البشرية في حالات إصابات العمل وأمراض المهنة والعجز والوفاة وكذا في حالات الشيخوخة والأمومة.

ويرى الدكتور أحمد عادل راشد أن الرعاية الاجتماعية هي استمرار لوظائف إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى:

• الحصول على أعلى كفاية ممكنة من العنصر البشري.

• العمل على سعادة الأفراد أنفسهم وإعطائهم شعور بالأمن والاستقرار.

ولا شك أن برامج الرعاية الاجتماعية تؤدي في النهاية إلى ضمان ولاء الأفراد وتعاونهم مع الإدارة، وبالتالي إلى رفع الروح المعنوية بينهم بما ينعكس في نهاية الأمر إلى وجود علاقات إنسانية قوية تؤدي إلى زيادة واستقرار في الكفاية الإنتاجية للأفراد.⁽¹⁾

هناك عدة أنواع من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها بقصد زيادة قدرتهم على التكيف والتأقلم والاندماج في المجتمع الإنتاجي، وكذلك رفع وتحسين أحوالهم الصحية و الثقافية والاجتماعية، بهدف خلق علاقات إنسانية وإعطاء الأفراد شعور بالاستقرار الوظيفي، وتتمثل هذه الخدمات في⁽²⁾:

❖ الخدمات الصحية والغذائية

(1). احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 345.

(2). نفس المرجع، ص ص 350 ، 359.

حيث تعنى برعاية العامل وبالرقابة على البيئة التي يعمل فيها ضمانا لسلامة صحته وتحسينا لأحواله العامة، وينحصر هدفها الرئيسي في منع الحوادث والأمراض وكل ما من شأنه يؤثر على صحة العامل أكبر من مجرد معالجتها.

كما تساهم المؤسسات في توفير سبل التغذية الصحية للأفراد بهدف زيادة مقدرتهم الإنتاجية ووقايتهم من أمراض سوء التغذية، مما يولد لدى العمال شعور باهتمام المؤسسة بأمرهم.

❖ الخدمات التعليمية والثقافية

ويقصد بها كل ما من شأنه رفع المستوى الثقافي للطبقة العاملة والقضاء على الأمية بينها، فالعلم أصبح ضرورة اجتماعية واقتصادية من حيث العلاقة الوثيقة بين المستوى الثقافي للعامل وبين سلوكه وتصرفاته وعلاقاته برؤسائه وأقرانه في المصنع وخارجه وكذا بين كفايته الإنتاجية.

❖ الرعاية الاقتصادية

لكي يتسنى المحافظة على الأفراد العاملين من أي تدهور في معنوياتهم أو في إنتاجهم، ولكي يستمروا في إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وعلى درجة عالية من القناعة والرضا في أعمالهم ، يؤمن كثير من أصحاب الأعمال بأهمية تضمين برامج الخدمات الاجتماعية لونا من الرعاية المادية تهدف إلى النهوض بأحوال العمال الاقتصادية ومساعدتهم ماليا وقت الشدة والحاجة، وكذلك الإقلال من شعورهم بالخوف وعدم الاطمئنان وغير ذلك من العوامل التي جلبتها أخطار التصنيع الحديث، فقد أثبتت الدراسات أن المزايا المالية التي يتمتع بها أعضاء النقابات العمالية تزيد من قوة تمسكهم بعضويتها ومن ولائهم نحو نقاباتهم.

❖ الرعاية الاجتماعية والنفسية

فالفرد العامل يتعرض ويواجه أثناء حياته المهنية لمشاكل وضغوطات قد تنعكس سلبا في نفسيته، وبالتالي تؤثر على إنتاجيته وغالبا ما يعجز عن حل مشكلاته بمفرده، لذلك فهو يرحب بكل فرصة تتاح له لمناقشتها بصراحة مع شخص محايد يشاركه عواطفه وإحساسه، ويقوم بهذه المهنة عادة الأخصائي الاجتماعي أو النفسي.

❖ الرعاية الترفيهية

يمكن تنظيم وقت فراغ العامل داخل المؤسسة وخارجها عن طريق إنشاء المؤسسات الخاصة كالأندية والمكتبات والساحات الرياضية والمراكز الاجتماعية والثقافية على أن توضع هذه المؤسسة تحت إدارة فنية صالحة تعدلها البرامج اللازمة.

❖ توفير سبل الانتقال

على المؤسسة أن تعرف جيدا التوزيع السكني لعمالها وما هي سبل الانتقال المستخدمة في حضورهم إلى مكان العمل، فالاهتمام بتسيير سبل الانتقال للعمال ليس ضرورة إنسانية اجتماعية فحسب، بل بمثابة ضرورة اقتصادية أيضا، حيث يترتب على راحة العامل مهمة انتقاله من وإلى مقر عمله انتظام الإنتاج وزيادته.

❖ توفير السكن الملائم

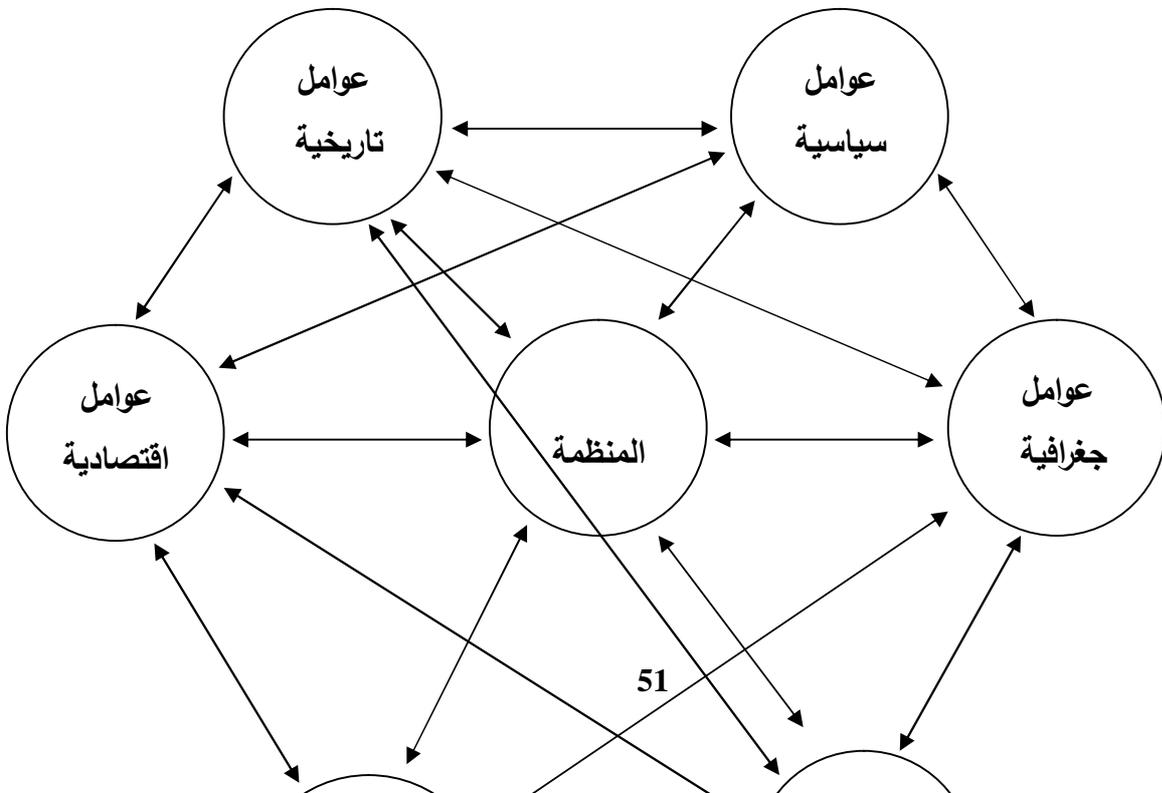
فسوء حالة السكن وعدم استيفائه لوسائل الصحة ومقومات الحياة يؤثر على العامل تأثيرا بالغا في التكوين الاجتماعي وفي صحته، وبالتالي في إنتاجه.

مما تقد يتضح لنا أهمية الجانب الصحي في أداء الأفراد، وبالتالي يضحى قطاع الصحة درعا واقيا للموارد البشرية على مستوى المجتمع وعلى مستوى المؤسسات، حفاظا على هذه الموارد ووقاية لها من المخاطر الطبيعية أو المهنية ورعاية لها في حالات وقوع أحد الأخطار.

رابعاً: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدماً حتى تستطيع أن تواجهها.

والشكل رقم (03) يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية



المصدر: محمد عاطف، غيث غريب محمد، محمد أحمد يومي، دراسات في علم

الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، دون سنة نشر، ص 43.

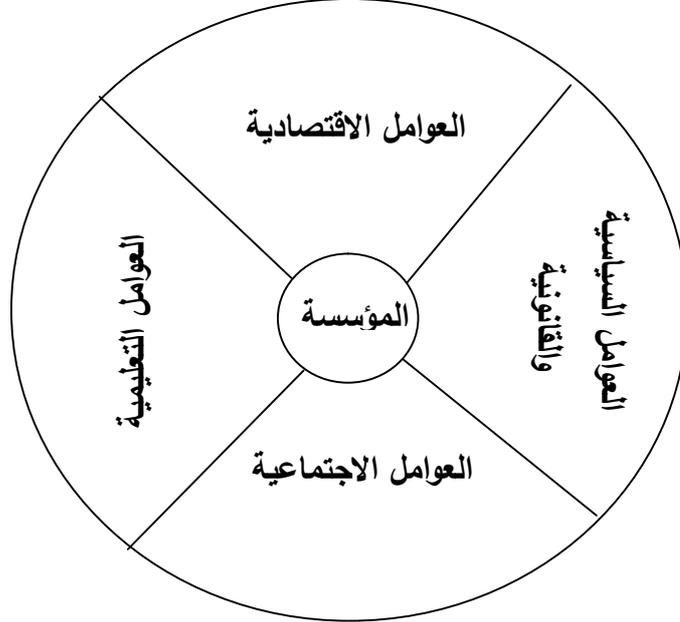
فدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبنية التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية * على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف و المتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.

والشكل رقم (04) يوضح العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص

هناك تداخل وترايط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وفيما يلي نعرض لبعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

1- العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع، التخصصات

*. ترجع أصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة Strategos التي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال المعاصرة، وتعرف الإدارة الاستراتيجية أنها " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة " (أنظر جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 92).

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد⁽¹⁾:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المصلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

2- العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي⁽²⁾:

❖ المسؤولية الاجتماعية

فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

❖ الجوانب الأخلاقية

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 63.

(2) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000، ص 252.

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

❖ الزيادة السكانية

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

3- العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشري وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

4- العوامل الاقتصادية

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيراً وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

5- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها " دوركايم " اسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي. (1)

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية. فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

أ. افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

ب. تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغييرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

ج. الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل لتي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد. (2)

وفي كل الأحوال فإن هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغييرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة، التدريب لصقل المهارات الحالية، التكوين المتواصل، وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة.

(1). قباري إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي، ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، مصر، 1977، ص 343.

(2). راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص

ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

6- العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال، عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى.

وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

لقد قامت أعداد متزايدة من الشركات بتأسيس برامج خاصة تعرف بـ " تدريب التنوع " مصممة من أجل تكوين الموظفين ليس فقط على إدراك وتقبل الأشخاص المختلفين عنهم، بل وأيضا تقدير هذه الاختلافات، وهي عادة ما تكون جلسات تستغرق من بضعة ساعات إلى عدة أيام، حيث يشارك الموظفين في تمارين مصممة خصيصا لكي تجعلهم يدركون الأضرار التي قد تكون لديهم وكيف يتخلصون منها. (1)

ومن أولى المهارات التي يجب أن تكتسبها الأفراد هي مهارات اللغة، حيث أن تكوين الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسية، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال، كما يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدولة، أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة والسائدة في هذه الدول.

كذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات وبناء فرق العمل خاصة التي يكون أعضاؤها من ثقافات مختلفة، وأيضا اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات المختلفة لأعضاء الفريق. (1)

واهم من ذلك تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يسمح بتعديل وتطوير ممارساتها الحالية لتتوافق مع الثقافات والجنسيات التي تعمل معها.

(1). محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 445.

(1). راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 14، 15.

خامساً: تنظيم إدارة الموارد البشرية (2)

تعرف إدارة الموارد البشري بأنها مجموعة من البرامج و الوظائف والأنشطة المصممة تعنى بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظمة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بما يتناسب مع أهداف المنظمة وأساليب العمل فيها، فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية.

وقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري أثناء الثورة الصناعية، حيث اشتد الصراع بين العمال وأرباب العمل وانتظم كل الفريقين في اتحادات ونقابات لحماية مصالحهم دفع الدولة إلى إصدار القوانين والأنظمة والتعليمات لضبط الأمر فيما بينها، ومن هنا بدأ التركيز على أهمية العنصر البشري في المنظمة وضرورة إيجاد إدارة خاصة تعنى به، وقد سميت هذه الإدارة في بداية الأمر بإدارة العلاقات الصناعية نظراً لولادة هذه الإدارة في المصانع و لكثرة العاملين وتتنوعهم وكذلك لتعدد مشاكلهم، ثم أخذت هذه الإدارة تسميات مختلفة ابتداء بشؤون الموظفين أو القوى العاملة وانتهاء بإدارة الموارد البشرية.

وينبغي إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة، فالمؤسسة لا يمكن أن تفكر في إنشاء هذا الجهاز المتخصص إلا إذا اقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك ويتم إنجاز الأعمال داخل هذه الوحدة على أساس التخصص، حيث تقسم هذه الأعمال بين العاملين بهذه الوحدة، فيعهد إلى فرد معين بمهام التوظيف، وفرد آخر بأعمال التكوين، وثالث بأعمال السجلات... وهكذا، وبارتداد عدد العاملين وبتناسع حجم الأعمال بعد ذلك يمكن إنشاء أقسام متخصصة داخل جهاز الموارد البشرية، ويعهد إلى كل قسم بأوجه أنشطة متخصصة فينشأ قسم أو إدارة للقيام بأعمال التوظيف، وآخر لأعمال التكوين... وهكذا.

وهناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على أعمال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة كحجم المؤسسة وعدد العاملين بها، التنظيم العام للمؤسسة، مدى التنوع في فئات العاملين بالمؤسسة ومدى اقتناع إدارة المؤسسة بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية.

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز

(2). صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 83-86.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا في المؤسسة مما يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا واتجاهات الإدارات الأخرى في المؤسسة.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في⁽¹⁾:

• رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول على إنتاجية أفضل.

• الاستفادة من اقتصاديات التشغيل وتخفيض معدل دوران العمل وتكلفه الإنتاج.

• تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم للعمل.

• تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة العليا في المنظمة من جهة أخرى، مما سيزيد من حب العاملين للعمل وانتمائهم للمنظمة.

أما الهدف الحديث الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه، هو التوفيق بين آمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما.

سادسا: تنمية الموارد البشرية في الجزائر

الجزائر على غرار الدول النامية تحاول أن تلحق بالدول المتقدمة والتطورات الهائلة التي تحدثت في شتى المجالات بعدما أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد، وهي من عوامل الإنتاج الرئيسية، حيث تساهم هذه القوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع خطط التنمية الشاملة، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

(1). صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 342.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

ويرى أحمد زكي أن الاستفادة من الموارد البشرية في العالم العربي يرتبط بقيادة الجهات المسؤولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة خصوصا من ناحية⁽¹⁾:

أ. حصر الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية في الوطن العربي (التخصصات، المستويات الفنية... الخ).

ب. التوظيف والتكامل بين النقص والزيادة في قوى العمل وتخصصاتها ومستوياتها الفنية والمهنية المختلفة على نطاق العالم العربي.

ج. التنسيق بين إمكانيات وجهود الأقطار العربية في تعبئة الموارد البشرية بما يزيد من حصيلتها ويرشد عملياتها.

د. حرية الحركة لأفراد القوى العاملة واتساع نطاق فرص العمل أمامهم، وما يؤدي إليه ذلك من رفع كفاءة الإنجاز لديهم وتنشيط دوافع التنمية واكتساب المهارات والخبرات.

ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية والمتمثل في تخطيط القوى العاملة وتنميتها وحسن توزيعها واستغلالها استغلالاً أمثل.

ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الدول النامية في تحقيق الأهداف التالية⁽²⁾:

❖ تخطيط القوى العاملة:

فهذه الدول تمر بمرحلة هامة من مراحل تطورها لتحقيق أهدافها، لذا فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب جهدا وعملا موجها لتخطيط النشاط الإنتاجي وحشد كافة الجهود والموارد البشرية لوضعها موضع التنفيذ، فالتخطيط القومي يمكن لها حشد مواردها البشرية لمقابلة الحاجات المتطورة التي تحتاجها الخطط التنموية من خلال توزيع القوى العاملة توزيعا عادلا في مختلف القطاعات الاقتصادية.

❖ الحفاظ على خير العلاقات العمالية أو أمتن علاقات للعمل:

من خلال العمل على تدعيم كل ما من شأنه تثبيت العلاقات الديمقراطية في العمل وتجنب كل ما من شأنه تعكير تلك العلاقات وتهيئة الإطارات المتفهمة لكافة القرارات والقوانين التي تضعها الدولة من أجل خلق علاقات إنسانية بين العمال.

❖ إيجاد نظم وسياسات تؤمن بإنسانية العامل والابتعاد عن كل ما يهينه:

(1). علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص ص 198، 199.

(2). مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص 16، 18.

والعمل على رفع الروح المعنوية للعامل عن طريق توفير شروط عمل تليق بكرامة الإنسان وإعطائه فرص متساوية لممارسة دوره في العملية الإنتاجية و الإبداع.

❖ تنمية روح الالتزام بقواعد العمل:

وتشجيع وسائل النقد الذاتي، من خلال إيجاد طرق جديدة لتقييم كفاءة العاملين، و تقديم الحوافز المتعددة.

لقد شهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات لابد أن تكون هناك دعائم أساسية ترتكز عليها هذه العملية، واتسمت مرحلة المخططات التنموية في الجزائر (1967.1989) بتطلعات جسيمة جسدت مختلف المخططات بمجهود عالي معتبر، قصد تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف القطاعات.

1 - مرحلة المخطط الثلاثي (1967-1969).

2 - مرحلة المخططين الرباعيين (1970 - 1980).

3 - مرحلة المخططين الخماسيين (1980-1990).

ورغم هذه التعديلات والتغيرات التي أجريت على طرق التسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث إلى التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ثم اقتصاد السوق، إلا أنه رغم ذلك لم تستعمل أي طريقة لتطوير التنظيمات ومساعدة العمال والمسيرين على مسايرة هذه التغيرات.

ويرى بوفلجة غيات " أن السلطات كانت تعتمد على الهياكل الحزبية، التي استغلت الإصلاحات لأهداف سياسية دعائية، وقد اعتمد المسؤولون الحزبيون على الخطاب الإيديولوجي والعاطفي، وغيرها من الطرق العقيمة والملاعمية لتقديم التغيرات في طرق الإدارة والتسيير وهو ما يشرح فشل كثير من المشاريع التي تتدخل فيها الأحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ" (1).

فالملاحظ أن التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفت الجزائر لم يصاحبها تحول بنفس المستوى في تنمية مواردها البشرية، إذ ركزت الحكومات المتعاقبة على توفير التجهيزات الأساسية القاعدية وأهملت تنمية الموارد البشرية وتكوينها وهذا ما نتج عنه وجود اختلال كبير بين تطور النواحي المادية في عملية التنمية والنواحي الإنسانية.

(1). غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص ص 204، 205.

خلاصة

احتل العنصر البشري مكانة هامة في النظريات التنظيمية والاجتماعية، فقد وصل الأفراد في مختلف المؤسسات والمجتمعات إلى حالة من كره للعمل وعزوفهم عنه وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، مما جعل العلماء يبحثون عن سبيل إعادة الاعتبار للمورد البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف منظمته وأهداف مجتمعه، فالفرد عنصر من عناصر الإنتاج هو عامل إيجابي إذا ما أحسن الاستغلال لهذا العنصر، وإذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تخلف صراعات وتناقضات داخل مختلف المؤسسات، لذا على التنظيمات الاجتماعية أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات وتغيرات قد تؤثر في مواردها البشرية، وذلك عن طريق التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري، فعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها البحوث، إلا أن الفرد لا زال يواجه مشاكل عديدة على مستوى منظمته بسبب التطور الدائم للمنظمة وتعدد طريقة عملها، فاستعمال الحاسوب، والآلات المبرمجة، له أثر على الفرد وطريقة عمله.