

أولا -الموارد البشرية

تمهيد:

" إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة ، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل "

من المعلوم أن الثروة الحقيقية لأية أمة هي كوادرها البشرية المؤهلة القادرة على دعم استمرارية عملية التنمية الاقتصادية عن طريق الانخراط في العمل في مختلف القطاعات الإنتاجية ، التي تعتبر رافدا رئيسا من روافد الإنتاج القومي الإجمالي لأية دولة ، لهذا السبب تقوم معظم الدول ، وخاصة المتقدمة منها بالتركيز على تنمية كوادرها الوطنية التي تعتبرها العامل الرئيسي من بين عوامل الإنتاج المحلية ، وذلك عن طريق فرض مجموعة من القوانين والتشريعات تنظم عملية الاستعانة والاستغناء عن العمالة الوطنية مثال ذلك القوانين التي تفرض حدا أدنى للأجور ، والقوانين التي تنظم شروط مكان وطبيعته ، وأخيرا القوانين التي تحكم عمل النقابات العمالية ، و عملية التفاوض الاجتماعي مع أصحاب العمل و الإضراب و العودة للعمل وتتجلى الأهمية الكبيرة للأيدي العاملة في أدبيات علم الاقتصاد الحديث من خلال تقسيمه لعنصر رأس المال إلى قسمين:

أولا: رأس المال المادي الذي يتكون من أصول نقدية وممتلكات سواء مادية من معدات وعقارات أو فكرية كالاختراعات وغيرها من أشكال الملكية الفكرية

ثانيا: رأس المال البشري الذي يتكون من أيدي عاملة ماهرة عالية التأهيل و الإنتاجية

والتي تشكل العامل أو العنصر المتغير في عملية النمو الاقتصادي

1-تعريف الموارد البشرية :

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد في مايلي :

1- الأرض 2- المباني 3-رأس المال 4-التكنولوجيا 5- الأفراد

وهناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر وهي : الأفراد ، المال و المهمات ، ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية ، ورغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة إلا أنه في الوقت الراهن يبدو إجماع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر الأصول أهمية حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر ، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية .

وتعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يسهمون حاليا في انجاز أعمال المنظمة ، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا ، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة "

كما تعرف أيضا على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات ، وهي : الموارد الاحترافية، الموارد القيادية ، الموارد الإشرافية ، باقي الموارد المشاركة ، الاتحادات العمالية "

ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية ، وفي مساراتهم الوظيفية

2- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية، ومن ثم فهي و سيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج، و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

في حين نجد من يعرف عملية تنمية الموارد البشرية على انها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم، و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

حيث يذكر كذلك أن عملية التدريب رغم أهميتها و ضرورتها، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، و إنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية، أي أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر و منتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة:

1-اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، و الإعداد العلمي الأساسي و الذين تتوفر فيهم الصلاحيات و القدرات الشخصية و النفسية اللازمة للنجاح في العمل.

2-التدريب العلمي لهؤلاء العاملين و التنقيف المستمر لهم.

3-الإشراف و التوجيه.

4-إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء.

إذن فعلمية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها و إنما تستند إلى النشاطات المذكورة آنفاً، إلا أنه أغفل في ذكر تلك النشاطات عمليتا الإتصال و الترقية، و اللتان تعتبران من النشاطات التي تسمح بتنمية القدرات و الكفاءة البشرية.

ثانياً - إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تختلف و جهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، و هناك و جهتان للنظر:

أولاً-وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين

و ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المنشآت.

ثانيا-وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، و شملت أنشطة رئيسية من أهمها:

-توصيف الوظائف -تخطيط الموارد البشرية

-جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل -تدريب و تنمية الموارد البشرية.

-بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

وهناك مجموعة من التعريفات حول هذا المفهوم نستعرضها في مايلي :

- يقصد بإدارة الموارد البشرية " مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة "

- ويقصد بها كذلك " نشاط | مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها "

- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع " ، وتعرف أيضا بأنها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة " ، ويدرك من هذا التعريف مايلي :

1- **التخطيط :** ويتضمن وضع الأهداف والمعايير ، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة

2- **التنظيم :** تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز أعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة

3-التوظيف : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم ، علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور و المكافآت و تدريب الأفراد العاملين

4- القيادة : توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل

5- الرقابة : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية و مستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة

- يعرف " كاسيو" إدارة الموارد البشرية على أنها "العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها"،

ويعرف (SIKULA . A) إدارة الموارد البشرية بأنها:

" استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض و المرتبات العلاقات الصناعية ،تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد "

ويرى (SHEMAN.A) و(CHRUDEN) أن إدارة الموارد البشرية :

" تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية"

- " تشير إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات أدائهم : تحليل وتصميم الأعمال ، تخطيط واستقطاب وتعيين ، تدريب وتطوير ، إدارة التعويضات ، إدارة تقييم الأداء ، والعلاقات العمالية "

يلاحظ أن مفهوم/عبارة إدارة الموارد البشرية تستخدم على المستوى الأكاديمي و/أو على المستوى الممارسة العملية للإشارة إلى الدلالات/المعاني الآتية :

- تستخدم "إدارة الموارد البشرية " للدلالة على وظيفة/ نشاط من وظائف المنظمة مثل التسويق والمالية وغيرها ، وتتضمن السياسات والممارسات التي تنظم تخطيط القوى العاملة ، التعيين ، تقييم الأداء ،التعويضات ، التدريب والتطوير ، العلاقات العمالية ، السلامة المهنية .
- تستخدم "إدارة الموارد البشرية " للإشارة إلى تخصص علمي من التخصصات الرئيسية في الإدارة أو إدارة الأعمال ، يشتمل على نظريات ومفاهيم ومبادئ تتناول الموارد البشرية
- تستخدم للدلالة على مهنة/مسار وظيفي في الموارد البشرية
- تشير "إدارة الموارد البشرية " إلى الناس المسؤولين عن الموارد البشرية (تخطيط ، تعيين ، تدريب) في المنظمة .

2 - الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي :

- توصيف الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - تدريب وتنمية الموارد البشرية
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية - تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية - الاختيار والتعيين للموارد البشرية
- توفير الرعاية الصحية للعاملين
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل
- تدقيق الموارد البشرية - تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري

3 - التكامل في إدارة الموارد البشرية :

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة ، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء .

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل: التكامل

بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المؤسسات (سواء كانت إنتاجية ، تجارية ، تعليمية ، حكومية ، دينية) ، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة ، وهذه الأهداف هي :

- **تحقيق الكفاءة الإنتاجية** : يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى مدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ، تكنولوجيا) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات ، تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدريا ، محفزا ، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة ، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

- **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي** : الكفاءة الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة والبقاء للمنظمة ، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة...، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية ، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية ، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة ، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا ، فالجميع يجب أن يكون في خدمة

عملاء المنظمة. إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية ، والقيام بإعدادهم وتدريبهم لأداء مهامهم على الوجه المطلوب

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية ، الأجور ، التدريب والتطوير .

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة .

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم

5- دواعي الاهتمام بدراسة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود الموارد البشرية على أسس علمية ، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم ، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ، وكفرع من فروع الإدارة ، ومن هذه الأسباب :

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين ، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي ،

وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ، ومن ثمة ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على العاملين والاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية

6- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع :

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلة حمورابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد و الكفاء، فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها و أثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم و تعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك .

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على

وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

ب- إدارة الموارد البشرية بعد مرحلة التصنيع

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي :

المرحلة الأولى- تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية :

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث :

1- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل

2- نشأة كثير من الأعمال 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 حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " تاييلور " الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

1- **تطوير حقيقي في الإدارة :** ويقصد " تاييلور " 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

2- الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره " تايلور " الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة...يتم اختيارهم

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية و تعليمهم : حيث يؤكد " تايلور " أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل ، 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 ، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد " تايلور " على معايير العمل ، وقبول بهجوم ، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ، كما أهمل الجانب الإنساني

المرحلة الثالثة - نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال ، وخفض ساعات العمل ، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية

المرحلة الرابعة - بداية الحرب العالمية الأولى :

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ،

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة ، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 ، وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية

المرحلة الخامسة - ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن - القرن العشرين - تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب " هوثرن" بواسطة " إلتون مايو " وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم ، وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة - ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية ، وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية

- مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثروبولوجيا ، 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 ، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين ، وأثر العوامل على هذا السلوك ، وتصنيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية

- لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد ، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة ، وكذلك في ربحيتها

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية ، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل : الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل ، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل : هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية

7- وظائف إدارة الموارد البشرية : وتتمثل في ما يلي :

أ- تحليل وتصميم الأعمال :

تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال ، أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم بها انجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين ، وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستقلاليتها ...

ب- تخطيط الموارد البشرية : التنبؤ باحتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية كما ونوعا من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

ج- استقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين

هـ- تدريب وتطوير الموارد البشرية و- تقييم الأداء ز- تخطيط وإدارة التعويضات والمنافع

ح- تطوير علاقات جيدة بين العاملين ط- العلاقات الصناعية والتفاوض الجماعي

ي- وضع سياسات وأنظمة الأفراد وإدارتها

ك- ضمان التزام المنظمة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقة ل- دعم إستراتيجية المنظمة

8- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

كما هو معروف أنه ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة ، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها البيئية ، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك

العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب ،
وهذه العوامل هي : أ- حجم المنظمة ب- إستراتيجية المنظمة ج - دورة حياة المنظمة

د- موقع المنظمة هـ- التخصص و- المؤهلات البشرية

ز- نطاق الإشراف ح- نوع التكنولوجيا المستخدمة ط- ثقافة المنظمة ي- استقرار العمل

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى في ما يتعلق بموقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي فإنه لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمه في المؤسسة ، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا ، وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا ، وتجاه الإدارات الأخرى في المؤسسة ... ولإدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار :

أ- دور استشاري ب- دور التنفيذ ج- الدور الوظيفي

د- الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية

ويختلف تحديد موقع إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى لعدة عوامل ، ومن أهمها :

1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية

2 - عدد العاملين في المنظمة

2- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية

ثالثاً - تخطيط المسار الوظيفي :

أ- المسار الوظيفي:

1- مفهوم المسار الوظيفي:

يمكننا استعراض عدة مفاهيم للمسار الوظيفي في ما يلي :

1- " يمكن النظر مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا ، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره ، وقد ينظر إلى المسار المهني والوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف ، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة "

2- " إن المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد ، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل ، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة ، المتاحة لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المؤسسة وحتى خروجهم منها ، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحادات الأفراد المادية والمعنوية ، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي و الاختلالات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية " .

وانطلاقا من هذا يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل ، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما "

2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي :

تعد فترة الثمانينات - من القرن الماضي - بداية الاهتمام بموضوع المسار الوظيفي، حيث واكب ذلك عدة ظواهر منها : دمج قوانين العمل في قانون واحد ، والمنافسة بين صغار المديرين طلبا للمسؤولية ، وزيادة الضغط على الموارد البشرية ، والتوسع في البرامج والتكنولوجيا .

وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في المؤسسات اليوم ضرورة لا يحتمل النقاش أو المساومة ، ولم تعد كفاءة أي مؤسسة رهنا بدرجة التكنولوجيا أو الأموال أو الأسواق التي تملكها ، وإنما يتوقف على نجاح الأيدي العاملة لديها ، وقد ساعدت العديد من الأسباب المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه ، وهي :

- التغيرات الديموغرافية بمختلف أبعادها والتي أدت إلى الاهتمام المتزايد في تخطيط المسار، حيث اعتبر الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تلبية لاحتياجات وحيات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي والاستقرار .

- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المستمرة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً من قبل الأفراد والمؤسسات .

- المنافسة بين الأفراد وارتفاع مستوى الطموح عندهم على كافة المستويات الفردية والتنظيمية .

- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، والتوازن بينهما من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط .

- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمؤسسات على حد سواء .

- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومستوى الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المؤسسات المختلفة حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في البيئة المعقدة .

- التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعلمية ، حيث لعبت التنمية وبرامج التطوير دوراً حيوياً في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى المؤسسة والفرد من خلال تحليل المحتوى ، وأساليب التغيير التنظيمي الهادف ، وتقييم الحاجات والفرص والمحددات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين .

إن هذه العوامل التي ساعدت بالاهتمام بموضوع المسار الوظيفي تتمثل بمجموعة من المؤثرات والعوامل المترابطة منها الداخلية التي تعود للمؤسسات الإدارية وظروفها الداخلية ، ومنها

الخارجية التي تعود للبيئة الخارجية بما فيها من جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ومادية ومعنوية وغيرها .

ب- تخطيط المسار الوظيفي:

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

"هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها ، أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية " .

ومن هنا فإن أهداف تخطيط المسار الوظيفي هي : تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة

كما يمكن تعريفه بأنه " مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة ، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت ، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه ، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها ، وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية "

2- الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف : وتتمثل في الآتي :

1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن....وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح

2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة

3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلا الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم ، بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا

4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب .

6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية ، وإتاحة الفرص للتقدم ، ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة ، وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة .

7- إن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية ، وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل .

8- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .

3- اختصاصات إدارة المسار الوظيفي:

1- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة منهم

2- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين ، وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم

3- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتهما واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها

4- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الالكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز

4- فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل - توفير فرص الترقية والتقدم
- فتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد
- استثارة حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل
- إشباع الحاجات - النفسية والعقلية والاجتماعية - لدى العاملين
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير - تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو
- تعميق خبرات الأفراد وتتويج مهاراتهم ومعلوماتهم -توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين

5- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

توجد العديد من النتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج المسار الوظيفي وتطويره وأهمها هي :

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة - التقليل من تقادم العمالة - تقليل تكلفة العمالة
- تخفيف القيود على حركة العمالة - ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا
- تشجيع تنوع الثقافات - تحسين سمعة المؤسسة

6- من يقوم بهذه الوظيفة : - إدارة تطوير المسار الوظيفي - الرئيس المباشر - الفرد نفسه

7- أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

الهدف الرئيسي لتخطيط المسار الوظيفي هو التوافق بين الفرد والوظيفة ، ويتم اكتشاف وجود التوافق باستخدام بعض الأساليب ، ومن أهمها :

- تقييم الأداء

- مختبرات المسار الوظيفي :... وهي عبارة عن تمارين واختبارات ، والغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية ، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد على تحقيقها ، وأن يكتشف ما لديه من نقص فيها ، وذلك لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبليا ، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب ، القراءة ، والقيام بمهام وظيفية ، وممارسة مهارات معينة وتطبيقها ، وبجانب التمارين والاختبارات ، يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي

- مراكز التقييم - بحوث الرضا

إن أهم أهداف تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق طموحات العاملين الآنية والمستقبلية ، ووضعهم في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان

- رابعا : المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

عرف العالم خلال القرنين التاسع عشر و العشرين تغيرات كثيرة وكبيرة في شتى مجالات الحياة ، ولعل هذه التغيرات ما كانت لتحدث لولا التغيرات الكبيرة التي عرفها عالم الشغل والصناعة على وجه التحديد خاصة في الدول المصنعة في أوروبا أولا ثم الولايات المتحدة الأمريكية ، ومست هذه التغيرات جوانب كثيرة منها : الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، فمنذ الثورة الصناعية الأولى عام 1780 واكتشاف الفحم كطاقة جديدة ، وما صاحب ذلك من اختراعات منها : الآلات البخارية ، ثم الثورة الصناعية الثانية عام 1880 بعد اكتشاف مصدر طاقة جديد تمثل في الكهرباء ، واكتشاف موارد جديدة أهمها الحديد ، واختراع وسائل نقل سريعة وعملية منها النقل بالسكك الحديدية ، تطورت المصانع وزادت حاجاتها لتسيير الموارد البشرية والمادية لتحقيق فعالية أكبر والاستجابة للطلب المتزايد على السلع

غير أن هذا النمو والتطور خلق مجموعة من المشاكل التي كان على أصحاب هذه المصانع حلها ، فظهرت محاولات فكرية وتقنية لترشيد هذه الموارد ، والتوفيق بين مطالب أرباب العمل والعمال من جهة ، والعرض والطلب على السلع من جهة أخرى ويمكن أن نعطي أمثلة على هذه المحاولات متمثلة في المساهمات الفكرية للمدارس

1- المدخل الكلاسيكي (المدرسة الكلاسيكية) :

لقد جاءت المساهمة في تطور الفكر الإداري بداية من ثلاثة مجاميع من العلماء ، جابه كل منهم مشكلة رئيسية وبعدا معيناً للتنظيم فشكوا ما يمكن أن نعتبرهم رواد المدارس التقليدية أو الكلاسيكية؟، فقد اهتم " فريدريك تايلور " وأتباع مدرسة الإدارة العلمية بعمل العامل البسيط للمساعدة في تحديد مؤهلاته ، والمهام التي يقوم بها ، وكيف يقوم بها ، وكم ينتج ، وبالتالي كم يستحق من أجور ، وكيف يتم حفزه ...

واهتم " هنري فايول " بالمهام التي يجب أن يتفرغ لها كل إداري ، وكيفية تنفيذها ...

أما " ماكس فيبر " والذي ساهم في تنمية المدرسة البيروقراطية فقد اهتم بمصدر شرعية المالكين ، والإدارات وكيف يمكنهم جعل الأعداد الكبيرة من العاملين تلتزم بما يطلبه المالكون ، وبذات الوقت يقيمون تنظيمًا كفؤًا ، ورأى بأن ذلك يتحقق إذا تم تضمين كل ما هو مطلوب عمله في أنظمة وتعليمات رسمية مدروسة يطيعها الجميع ...

وبالرغم من أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين ، إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة ، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو " أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي " ، وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة ، واستمراره بها

أ- مدخل (مدرسة) الإدارة العلمية:

يعد "فريدريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية ، وقد بدأ "تايلور" حياته عاملاً في شركة "ميدفيل" "Midvale" للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية ، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيساً للمهندسين ...

اقترح "فريدريك تايلور" مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 ، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك

، والتي تميزت بنمو حجمها ، وزيادة حجم إنتاجها ، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات .

وقد استهدف "تاييلور" من دراسته تحويل " المصالح المتعارضة" بين العاملين وأصحاب العمل إلى "مصالح مشتركة" ، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل ، وقد دعا "تاييلور" إلى استخدام الأسلوب العلمي بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ

وبصفة عامة فقد حدد "تاييلور" أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي :

المبدأ الأول : دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال ، وتسمى هذه الطريقة باسم "طريقة الأداء المثلى"

المبدأ الثاني : اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

المبدأ الثالث : تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم

المبدأ الرابع : تخطيط الوظائف بما يؤدي على تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر .

وقد تزامنت دراسات كل من : "فرانك جلبرث" وزوجته "ليليان جلبرث" مع أبحاث ودراسات " تاييلور" ، حيث قاما بالتركيز على كفاءة العامل وإنتاجيته ، وأكدوا أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة والإنتاجية ، كما توسعا في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسات " تاييلور" ، إذ قاما بتقسيم كل عمل إلى نشاطات ، وكل نشاط إلى حركات لازمة لتأدية النشاط ، وتمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط .

وظهر في نفس الفترة عالم آخر هو "هنري جاننت" ، والذي اختلف مع "تاييلور" في حساب الأجور والحوافز ، حيث اقترح ضرورة دفع أجر محدد للعامل له حياة كريمة بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها ، وإذا زاد حجم إنتاج أي عامل عما هو محدد ، يدفع له أجر أكبر عن كل وحدة تزيد عن ذلك الحد ، وقد وضع "جاننت" الخرائط التي تعرف باسمه (خرائط

جانث) ، والتي تستخدم في جدولة الإنتاج والرقابة عليه ، وتبين الزمن المتوقع لبدائية ونهاية كل نشاط أو مشروع ، وتقارنه بالوقت الفعلي لبدائية ونهاية النشاط أو المشروع.

بالرغم من الإسهامات الايجابية لمدرسة الإدارة العلمية إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت لها ، منها :

1- إهمالها للنواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية ، وتركيزها على النواحي الفنية في العمل .

2- الاهتمام بالحوافز المادية فقط ، وعدم الاهتمام بالحوافز المعنوية .

3- إهمال تأثيرات البيئة الخارجية على العامل .

4- التعامل مع العاملين ، وكأنهم آلات لا يمكنهم الإبداع والابتكار نتيجة الالتزام الحرفي بالإجراءات ، ودراسات الزمن والحركة

ب- مدرسة العمليات الإدارية :

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط ، وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق ورقابة ، وبصرف النظر عن مستواه الإداري ، وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها .

ورغم أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا بدراساتهم في تفسير وتوضيح أفكار هذه المدرسة من أمثال: "لوثر جوليك وليندال إرويك وجيمس موني و أوليفر شيلدون" إلا أن المهتمين بالحقل الإداري يتفقون على أن الفضل بالدرجة الأولى في ظهور هذه المدرسة يعود إلى العالم الفرنسي " هنري فايول " .

يوضح عمل " هنري فايول " المدخل الكلاسيكي في الإدارة ...وكان " فايول " مديرا لأحد شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 30 عاما قبل أن يكتب مؤلفه " الإدارة العامة والصناعة " ، وقد أشار "فايول" في هذا الكتاب إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، إصدار القرارات ، التنسيق ، الرقابة ... ويعتبر "فايول" أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة ، وركز في ذلك على ثلاثة نقاط أساسية هي :

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات:

باعتبار أن المؤسسة تشكل نظاماً قائماً بذاته ، وتقسيم العمل داخل المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية مميزة هي : الوظيفة المالية (البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها) ، الوظيفة التقنية (إنتاج ، تحويل) ، الوظيفة المحاسبية (إعداد الميزانية ، حساب أسعار التكلفة) ، الوظيفة التجارية (شراء ،بيع ،تبادل) ، الوظيفة الإدارية (التنبؤ ، التنظيم ، إصدار القرارات ، التنسيق ، الرقابة) ، وظيفة الأمن (ضمان حماية الموظفين والممتلكات) ، واعتبر أن الوظيفة الإدارية من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسة ، ومن أكثرها استحوذاً على الاهتمام في تدريب الأفراد .

- تقسيم الإدارة :

تقسم الإدارة إلى خمسة أنشطة مستقلة ، وهي ما يطلق عليها اليوم اسم وظائف الإدارة وهي : التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة) .

- أوصى بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر :

أوصى " فايول " بالمبادئ الأربعة عشر من أجل تحقيق فعالية الإدارة ، وهي :

(تقسيم العمل ، السلطة ، الانضباط ، وحدة الرئاسة ، وحدة التوجيه ، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، المكافأة (التعويض) ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب ، المساواة ، استقرار العمالة ، الابتكار ، التعاون) ، حيث يرى " فايول " أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها المؤسسات .

- الانتقادات الموجهة لهنري فايول :

من أهم الانتقادات التي وجهت لأفكار " فايول " ما يلي

- المبادئ التي صاغها لا يمكن اعتبارها حقائق ذات قبول عام ، لأن العديد من الكتاب أشاروا إلى أن هذه الأفكار مناسبة في الماضي أكثر من الحاضر بفعل تغير البيئة ، وبالتالي أصبحت بعض المبادئ غير قابلة للتطبيق في الوقت الراهن مثلاً (مبدأ وحدة الرئاسة قد يتعارض مع مبدأ

التخصص) حيث يتطلب الأمر في وظائف معينة الرجوع إلى عدة مستويات إدارية ، وليس إلى المستوى الأعلى فقط ، وقد يتلقى الفرد أوامره من أكثر من شخص ...

- الاعتماد على بعض الفروض فيما يتعلق بالسلوك المطلوب أدائه داخل المؤسسات مع إهمال الجوانب السلوكية المؤثرة في هذا السلوك...

- إهمال النواحي الإنسانية ...

- ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل ، وتباين الأفراد ، إذ أن الطريقة الأسهل و الأحسن للفرد هي بمثابة الطريقة المثلى ، والتي توافق قدراته .

- إن الإجهاد البدني ليس هو المحدد الوحيد لإنتاجية الفرد ، بل هناك الإجهاد النفسي الذي غاب عن رواد هذه النظرية .

- لا يمكن تجاهل تقسيم العمل ، لكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع ، والملل عند الإمعان في التخصص الدقيق .

- الفرق بين أفكار "تاييلور" وأفكار "فايول" :

وتكمن أهم الاختلافات في ما يلي :

- اهتم "تاييلور" بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما " فايول " فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل ، وتعتبر أفكارهما مكملتان لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

- اهتم "تاييلور" بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (اهتم بالعاملين) ، في حين اهتم " فايول " بالمستوى الأعلى ، وكان اهتمامه منصباً على المدير.

- أكد "تاييلور" على تميّط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى " فايول " أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة .

ج- مدرسة البيروقراطية :

وتسند هذه المدرسة إلى العالم الألماني "ماكس فيبر Max Weber" (1864 - 1920) ، وكان "فيبر" عالما اجتماعيا ، له أبحاث في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها ، ولم يكن مديرا أو مهندسا مثل (فايول أو تايلور) ، لقد كان مهتما بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد تقدما اقتصاديا وصناعيا حديثا ، فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة معمقة ، لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس

و مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين : الأولى (Bureau)

وتعني مكتبا ، وبالتحديد مكتبا عاما أو حكوميا ، والثانية (Cracy) وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (Krati) ، والتي تعني قوة أو حكم ، وعليه فإن المعنى اللفظي لمصطلح البيروقراطية يعني : قوة أو حكم المكتب أي السلطة المستمدة من المكتب .

ويتفق العلماء والمهتمين بالبحث في الحقل الإداري على أن أصل استعمال مصطلح البيروقراطية لا يرجع إلى "ماكس فيبر" ، بل ورد لأول مرة في كتابات الاقتصادي الفرنسي "فانسان دوغورناي Vincent Degournay" سنة 1754 ، ف"دوغورناي" أول من قام بدراسة المكاتب العامة على أنها أداة حكومية ، وتحدث عن هذا المصطلح مستعملا اسم "بيروقراطيين Bureaucrates" والتي تعني نخبة العاملين في المكاتب الإدارية

اهتم "ماكس فيبر" بموضوع شغل المعنيين بإقامة وإدارة المنظمات الجديدة ، وهو ما يتعلق بمشروعية السلطة ، وحق من يديرون تلك المنظمات بالأمر ، وكيف يجعلون العاملين يلتزمون بما يطلبون ، ويخططون لهم ، ويجعلون ذلك شرعيا .

ابتدع "ماكس فيبر" تسمية البيروقراطية باعتبارها منظمة تخضع كليا لحكم القانون والأنظمة الرسمية ، وساهمت أفكاره في مساعدة المنظمات الكبرى في وضع القوانين والأنظمة وإجراءات العمل ، بالإضافة إلى وضع أسس إقامة الأجهزة الحكومية الجديدة وفق أسس كفؤة ، خاصة بعد أن توسعت وأصبحت بحاجة ماسة إلى منهجية لإدارتها ، وقد انصب اهتمامه على موضوع السلطة ومصادر شرعيتها ، بمعنى : لماذا يطيع شخص ما شخصا آخر ؟...

اهتم "فيبر" - كما سبقت الإشارة إليه- بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة ، والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية ، وحظي موضوع هيكلية السلطة باهتمامه ، وقد ميز بين القوة والسلطة ، فاعتبر القوة (Power) هي المقدره على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، وأما السلطة (Authority) فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر ، وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع (المرووس) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع ، وفي دراسته وتحليله ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة (مبررات مشروعية السلطة) :

- **السلطة التقليدية** : وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب ، ولا تعتمد على أي معايير ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات .

- **السلطة الشخصية** : وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ، ويقصد ب(Charisma) أي خاصية أو سمة في شخصية الإنسان يتفرد بها عن غيره ، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون .

- **السلطة القانونية العقلانية** : وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة ، وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد هذه السلطة لتحقيق العقلانية (Rationality) في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع .

البيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل ، وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم ، وقد اعتبر "فيبر" أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية ، فهو يحقق الدقة ، والسرعة والوضوح ، والاستمرارية ، والوحدة ، والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين ، واقترح "فيبر" السمات/الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي :

- تقسيم العمل والتخصص

- تنظيم المكاتب /الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة ، مما ينتج تسلسل الأوامر

- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية

- الموظفون يعينون ولا ينتخبون
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة ، وهم مهنيون (Professionals)
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، ويستمد سلطته من وظيفته .
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته لعمله ، وهذه الضوابط لا شخصية ، وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات .

- الانتقادات التي واجهت النموذج البيروقراطي:

أهم هذه الانتقادات هي :

- 1- أهمل التنظيم غير الرسمي
- 2- ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة ، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من الحرية والتصرف ، أو المبادرة للإبداع ، ويصيب الجهاز بطابع من الجمود ، ويدعوا العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات وتفادي العقاب ويحولهم عن بلوغ الأهداف .
- 3- إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية .
- 4- إن التنظيم البيروقراطي قد يشجع المديرين على تحقيق الحد الأدنى من الإنتاجية مع حماية وتوسيع سلطاتهم .
- 5- بطء اتخاذ القرارات ، وذلك للالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات الروتينية .
- 6- عدم التواءم مع التغير التكنولوجي ، والذي يؤدي إلى تغير المهام والإجراءات الإدارية بطريقة مستمرة .
- 7- التناقض في بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي ، وتعارض بعضها البعض ، فقد يتعارض مبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالاقدمية ، وكذلك مبدأ التدرج الهرمي مع مبدأ اتخاذ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين .

8- إن القواعد واللوائح لا تحدد للفرد ما هو مرغوب فيه فقط ، بل تحدد ما هو مطلوب منه كحد أدنى ، ومع مرور الوقت يرتبط الأفراد بالحد الأدنى دون محاولة لزيادة كمية العمل .

د- تقييم المدرسة الكلاسيكية :

من أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر ما يلي :

1- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها ، وتوضح أهمية وحيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر .

2- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى ، له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها في الجامعات والكليات .

3- اعتبار الإدارة مهنة مثل المهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول .

4- تحديد عناصر/وظائف العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) .

5- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا (مثل تحليل الوقت والحركة وتبسيط العمل ، ونظم الحوافز ، وجدولة الإنتاج ، وتحليل الوظائف ، وتعيين واختيار العاملين ، وغيرها) هي مستمدة أساسا من المدرسة التقليدية.

ومن الأفكار والمفاهيم الأخرى التي أسهمت بها المدرسة التقليدية:

1- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادا على الأداء

2- بادرت بدراسة المهام والوظائف

3- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية مايلي :

1- الإنسان ليس آلة (الإنسان كائن اجتماعي)

2- الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي

3- لا يوجد نموذج أمثل للإدارة

4- التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع

5- - البيئة الخارجية لها تأثير على أداء المنظمات

2- المدرسة السلوكية:

تعتبر هذه المدرسة ... رد فعل للإدارة العلمية - والمدرسة الكلاسيكية ككل - حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن إجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ، ويتأثر بأفرادها سلوكا ، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وبالتنظيم غير الرسمي

ويرجع ظهور الفكر السلوكي جزئيا إلى أن المديرين قد وجدوا أن المنهج الكلاسيكي لم يحقق الكفاءة في الإنتاج والاستقرار والانسجام في أماكن العمل بدرجة كافية، وذلك لما يلي:

1- إن أنصار النموذج الكلاسيكي قد أهملوا الاهتمام بالعنصر البشري ، ودوره في زيادة الإنتاجية ، في حين انصب الاهتمام على الجوانب المادية ، والأسلوب العلمي لزيادة الإنتاجية .

2- تعرضت الدول الصناعية لتغيرات اجتماعية وثقافية جديدة ، الأمر الذي اضطر معه المديرين للاعتراف بأهمية الدور الذي يمارسه العنصر البشري في نماذج التنظيم.

3- ظهرت هذه النظرية كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية ، فهي في الواقع لم ترفض مبادئها ، بل ترى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية ، ولكن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية في تأثيرها على الإنتاجية كأثر البيئة الخارجية والأساليب التكنولوجية ، والقدرة على الإبداع والابتكار...

ونتيجة لذلك ظهر المدخل السلوكي في الإدارة ، نتيجة التطورات الهامة التي حدثت في مجال الإدارة عل يد أنصار المدرسة السلوكية من ناحية ، ونتيجة اكتشاف تأثير العنصر البشري

والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية من ناحية أخرى، وكذلك نتيجة التطورات في ميدان العلوم السلوكية من ناحية ثالثة .

وقد استخدم المدخل السلوكي مفاهيم علم الاجتماع والنفس لدراسة الإنسان ، وغيرها من العلوم لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني في بيئة العمل ، وهو الجانب الذي لم يركز عليه المدخل الكلاسيكي

وهناك اتجاهان لهذه المدرسة هما:

أ- حركة العلاقات الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية) :

اهتم الباحثين والعلماء بالعاملين ، ومن أهم الدراسات التي أجريت لتحديد دور العاملين في تحقيق نجاح المنظمة تلك الدراسات المشهورة التي تعرف باسم "دراسات هوثورن Hawthorne Studies " التي أجريت في شركة " ويسترن اليكتريك Western Electric" في مدينة شيكاغو بولاية إلينوي الأمريكية عام 1924 على يد مجموعة من المهندسين الصناعيين ، وكان الهدف منها دراسة تأثير درجة الإضاءة على إنتاجية العاملين ، وتم اختيار عينتين ، الأولى عينة تجريبية والثانية عينة ضابطة ، حيث تم تغيير درجة الإضاءة أثناء العمل للعينة التجريبية ، فيما بقيت العينة الضابطة تعمل تحت تأثير نفس درجة الإضاءة ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه عند زيادة شدة الضوء على المجموعة التجريبية قد ازدادت إنتاجية العاملين في المجموعتين ، وكذلك الحال عند تخفيض درجة الإضاءة .

وبسبب صعوبة تفسير النتائج فقد استعان المهندسون الصناعيون في شركة "ويسترن إلكترونيك" عام 1927 بالعالم المعروف حينذاك "التون مايو Elton Mayo" وزميله "روثلز برجر Roethlisberger" من أجل الانضمام إلى فريق التجارب كمستشارين ، تم إعادة التجربة من جديد ، ولكن هذه المرة تم دراسة تأثير مجموعة من العوامل مثل: تغيير أيام الاستراحة وساعات الغذاء والتهوية وساعات الراحة، ولم يتم تبليغ العاملين أنهم تحت تأثير التجربة ، خاصة بعدما تبين أن السبب في فشل التجربة السابقة كان إبلاغ أفراد العينتين أنهم يخضعون للتجربة ، وقد استمرت تجارب "هوثورن" حتى عام 1932 ، وتوصلت إلى أهم النتائج التالية :

1- هناك حوافز معنوية لها تأثير مهم على العاملين ، فالحوافز لا تقتصر فقط على الحوافز المادية .

2- تلعب الجماعات غير الرسمية دورا مهما في العمل ، مما يدعو إلى ضرورة تنظيمها ، حيث أن للتنظيم غير الرسمي قيم وقواعد ينبغي على الأعضاء الالتزام بها .

3- من الضروري والمهم إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ، ومنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات .

4- يجب أن يتمتع المدير بمهارات إدارية إلى جانب تمتعه بمهارات فنية كي يكون ناجحا .

5- تتأثر إنتاجية العاملين في المنظمة بمدى رضاهم عن العمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعملون فيها .

أما عن مساهمة "ماري باركر فوليت Mary Parker Follett" في حركة العلاقات الإنسانية فقد تمثلت في وضعها لأسس دراسة ديناميكية الجماعة وتماسكها ، كما درست أثر الجماعة على الفرد ، وأبرزت أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وأهمية الاتصال والتنسيق بين العاملين في المنظمة .

وتمثلت مساهمة "تشستر برنارد Chester Bernard" في كونه نظر للمنظمة باعتبارها كيانا اجتماعيا ، وأكد على أن التعاون بين العاملين في المنظمة يعتبر الأساس لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، وطالب " برنارد" المديرين بضرورة تحويلهم من العمل في الإدارة وفقا للنظريات الكلاسيكية إلى العمل وفقا للنظرية السلوكية .

ب- العلوم السلوكية الحديثة :

تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية ، والتي اعتمدت على أساليب البحث العلمي لتفسير ووصف السلوك الإنساني ، وقد شجعت النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية عددا من الباحثين والعلماء من تخصصات مختلفة في علم النفس وعلم الاجتماع للتوسع في دراسة سلوك الفرد والجماعة في المنظمة ، ومن أهم الذين ساهموا في دراسة العلوم السلوكية :

1- أبراهام ماسلو **Abraham Maslow**: اهتم بدراسة حاجات الأفراد ودوافعهم ، حيث قسم حاجات الإنسان إلى خمس حاجات ورتبها في هرم أطلق عليه اسم "سلم الحاجات " ، وقد صنف تلك الحاجات بالترتيب : الحاجات الفسيولوجية ، وحاجات الأمن والسلامة ، والحاجات الاجتماعية ، وحاجات تقدير الذات ، وحاجات تحقيق الذات .

2- دوجلاس ماكجريجور **Douglas MGregor**: طالب المديرين بضرورة تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نظرية (x) إلى نظرية (y) في التعامل مع الأفراد ، فقد اعتمدت المدارس التقليدية في الإدارة على نظرية (x) في نظرتها للعاملين ، والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل ، وليست لديه طموحات ، ولا يتحمل المسؤولية ، ويقاوم التغيير ، ويمكن حفضه بالثواب والعقاب ، ويجب أن يكون تابعا وليس قائدا، ويحتاج إلى رقابة شديدة ، في حين أن نظرية (y) تحمل عكس هذه الافتراضات تماما .

3- رنسيس ليكرت **Rensis Likert**: ركز اهتمامه على العنصر البشري ، وعلى الدوافع الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد والجماعة ، كما أكد على ضرورة التعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تتأثر بالبيئة المحيطة وتتأثر بها ، وبين أن جو العمل المريح ، والذي يتضمن شعور الفرد بالاحترام والتقدير والعلاقة الطيبة مع زملائه ورؤسائه ، يعتبر حافزا مهما لبذل المزيد من الجهود في العمل .

ج- تقييم المدرسة السلوكية :

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها :

1- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها (المدرسة السلوكية) على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.

2- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات ، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية ، وغير رسمية .

3- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.

4- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل : الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها .

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية :

1- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة .

2- هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة ، مما دفع المديرين إلى رفضها .

هذا بالإضافة إلى أنها اهتمت فقط بالإنسان ، وبذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات ، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة ، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية .

3- المدارس والاتجاهات المعاصرة :

وهي كثيرة ومتعددة ومن أهمها : **مدرسة النظم** ، التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، **والمدرسة الموقفية** وهي ذلك المدخل في الإدارة الذي يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع الأحوال ، **ومدرسة الإدارة بالأهداف** التي تتلخص في الاتفاق بين المدير العام لمشروع معين ومدير إحدى الدوائر على تحقيق هدف معين ، **ومدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية** ، وهي تلك المدرسة القائمة على أساس تحديد المشكلات التي تنوي المنظمة أن تتخذ القرارات بشأنها حيث يتم تحليل تلك المشكلات بأسلوب عقلاني ومنطقي وعلمي وباستخدام الأرقام ، **وإدارة العامة الحديثة** وهي ذلك المدخل الذي ينادي بضرورة أن تصب ممارسات الحكومات في تحقيق حاجات المجتمع (العدالة الاجتماعية) ، **والتطوير التنظيمي** الذي يعرف بأنه تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء

1 - مدة التوظيف طويلة

2- تتخذ القرارات بمشاركة واتفاق وقبول الجماعة

3- المسؤولية فردية

4- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (تركيز على التدوير الوظيفي والتدريب)

5- تقييم الأداء والترقيات بطيئة

6- رقابة ضمنية وغير رسمية ، ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية

7- اهتمام شامل بالعامل بما في ذلك عائلته

4- مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات و الثمانينيات - من القرن الماضي - شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير , و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى , و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج , بعبارة أخرى , ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة , وعلي هذا الأساس , يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم ، و تقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية :

1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية . وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

2 - في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .

3 - لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .

4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

5 - أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

6- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية

ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ،أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية

الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية ، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية :

- 1 - **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .
- 2 - **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء و الانتشاد للعمل .
- 3 - **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
- 4 - **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .
- 5 - **الهياكل و الأنظمة المفضلة** : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية ، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .
- 6 - **الأدوار** : تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار ، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .
- 7 - **الوظائف** : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تميز وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية الخارجية لها تأثير على أداء المنظمات