

**المبحث الثاني : ماهية تنمية تنمية الموارد البشرية**

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال ، حيث حظي اهتمام العديد من المختصين المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها .

**المطلب الأول : السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية**

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة من سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن ، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي<sup>1</sup> :

من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي : خلفت الإدارة الكلاسيكية ( الإدارة العلمية ) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل .

خلال الثمانينات من القرن الماضي : برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .

من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي : ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية .

الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي ، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة .

وعليه فمنذ القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية ، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير .

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية ، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد .

**المطلب الثاني : مفهوم تنمية الموارد البشرية**

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 ، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية ، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه

<sup>1</sup> جينيفر جوي مانيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008، ص ص 50-51.

المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها :

- هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته<sup>2</sup>.  
-عرفها الدكتور علي السلمي بأنها " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي : اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم"<sup>3</sup>.  
- كما عرفها أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج"<sup>4</sup>.

إذا فالتنمية البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية لإمكاناتهم الشخصية والمهنية والنفسية .

### الفرع الثاني : خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي<sup>5</sup> :

<sup>1</sup>John.p.Wilson ,Human Resource Development :Learning and training for individuals and organization,2end edition ,british libray London ,2004 ,p.9.

<sup>2</sup>محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن،2009،ص78.

<sup>3</sup>بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ص 277.

<sup>4</sup>بارك نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 276

<sup>5</sup>سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية المواد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011،2012،

ص ص 29-30.

أ - تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي استراتيجيه المؤسسة .

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذلك التأقلم والتكيف معه التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل ، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها ن وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

ب - تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات ، سلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى ، وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم .

### المطلب الثالث: أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة أهداف وأسباب نجدها كالتالي :

**الفرع الأول : أهداف تنمية الموارد البشرية** إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته<sup>1</sup> .

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية ، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية ، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم كفعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي :<sup>2</sup>

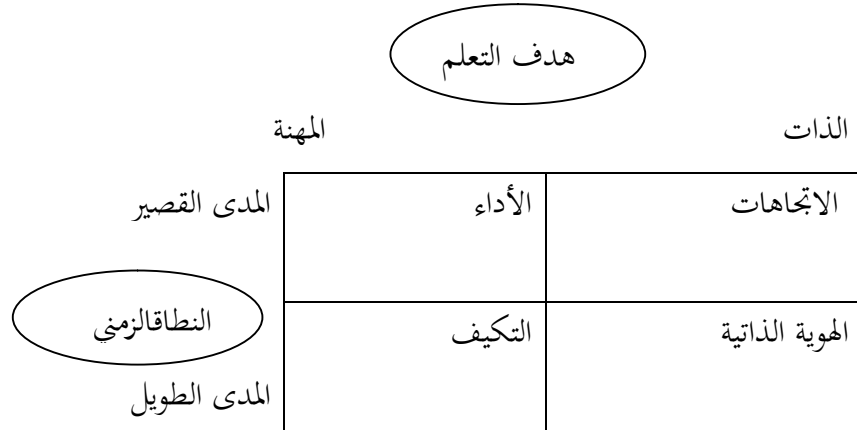
<sup>1</sup> Jim Grieves , Strategic human Resource Development , Sage Publications , Lndon , 2003,p1.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 84 .

- الأداء ، الاتجاهات ، الهوية الذاتية ، التكيف .

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بواسطة الإطار الزمني وكذلك بواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في

الشكل التالي : الشكل رقم (02) مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي



المصدر : محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

من خلال هذا الشكل يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي ، مثل المشاركة ، الالتزام والصراع ..) والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي ، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي ، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحداً أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكون قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة ، منتجة ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

#### الفرع الثاني : أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات.

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها ، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو

الوظائف المفتوحة ؛

<sup>1</sup> كامل بيزر ' إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط1 ، دار المنهل ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 257.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم ؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا ؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة ، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة ؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات ، كعمولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة ، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002، ص 237.

### المبحث الثالث : الجوانب النظرية و اليات تطوير تنمية الموارد البشرية

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.

#### المطلب الأول : المداخل النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية

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 ، فقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل أساسية هي :

#### الفرع الأول : المدخل الميكانيكي ( الكلاسيكي )

يقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني ، باختلاف نماذجها فإنها افترضت الفرد غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلايين وأنهم انفعاليين لذلك 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 المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي

أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين هما:

- كيفية زيادة الكفاية الإنتاجية وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات<sup>1</sup>.

ومن أهم النماذج والنظريات الرئيسية التي ظهرت من خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد :

<sup>1</sup> فائق أبو بكر ،نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، ط1،إبتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2001،ص 21.

- نظرية الإدارة العلمية .
- نظرية المبادئ الإدارية .
- النظرية البيروقراطية .

#### أ- نظرية الإدارة العلمية :

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة بين 1900 و 1920 وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع 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 المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم<sup>1</sup>.

كان فريدريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية ، حيث نشر عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه 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 طمن قابلياتهم وطاقتهم الحقيقية ، كما آمن أنه بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيما إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح<sup>2</sup>.

كما استخدم تايلور "دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل ، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل ، كل ذلك من أجل تحقيق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل ، ويرى أنه بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشكلات الإدارية ، وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية مناصرا في ذلك ما يعرف بـ " الإدارة بالنظام والمعايير"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 54، 55.  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات (دراسة في تطوير الفكر التنظيمي)، ط1 عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002 ص 55.  
<sup>3</sup> غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، دون سنة نشر، ص 16.

## 1- مبادئ الإدارة العلمية :

لقد تطورت مبادئ الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده ولقد تبلورت مبادئها كالتالي<sup>1</sup>:

- العمل؛
- التخصص وتقسيم العمل ؛
- الرشد في العمال والإدارة ؛
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي ؛
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

ولقد واجهت الإدارة العلمية مجموعة من من الانتقادات من بينها أنها وصفت 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 .

## ب- نظرية المبادئ الإدارية :

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي ، وترتكز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة<sup>2</sup>

ومن المبادئ التي وضعها فايول من خلال الاضطلاع بأنشطة الإدارة مايلي<sup>3</sup>:

- تقسيم العمل ؛
- السلطة والمسؤولية :السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين ، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر ؛
- النظام : الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر ؛
- وحدة الأمر : يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد ؛

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون ، المجتمع العربي ( التحديثات الراهنة وآفاق المستقبل ) منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2000، ص 36.

<sup>3</sup> محمود سلطان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001، ص 42 .



- وحدة التوجيه : صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد ؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ؛
- مبدأ المكافأة والتعويض ؛
- المركزية : تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء ؛
- تدرج السلطة : تعني تركيز السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي ؛
- الترتيب : وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا للعمل وتسرب العمالة ؛
- المساواة في المعاملة وذلك لضمان الولاء التنظيمي للعاملين ؛
- الاستقرار الوظيفي : المحافظة على الأفراد الأكفاء لفي المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة ؛
- المبادرة : تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق؛
- روح الفريق والتعاون .

### ج- النظرية البيروقراطية :

يرى أحمد زكي بدوي أنها عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري - وظيفيا - بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رؤساء إلى المرؤوسين ، يعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيح للعمل الإداري وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي ، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم<sup>1</sup> .

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر وقد اهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية ، وحضي موضوع هيكل السلطة باهتمامه وقد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع ( المرؤوسين ) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة ( المدراء ) أمر مشروع<sup>2</sup> .

### 1- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية :

حدد ويبر خصائص النظرية البيروقراطية بالعناصر الآتية<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط9، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص317.  
<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .  
<sup>3</sup> حسين حريم ، نفس المرجع السابق ، ص 58.

- تقسيم العمل والتخصص ؛
- تنظيم المكاتب للوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة ، مما ينتج على ذلك تسلسل الأوامر ؛
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية ؛
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون ؛
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة ؛
- 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

## 2- تقييم المدرسة الكلاسيكية :

- من أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر<sup>1</sup> :
- أبرز أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها ؛
- تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية ( تخطيط ، تنظيم ورقابة )؛
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل تحليل الوقت والحركة ونظم الحوافز وتحليل الوظائف وغيرها هي مستمدة أساساً من المدرسة التقليدية ؛
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء ؛
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين ؛
- ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية هي<sup>2</sup> :
- الاهتمام بالجانب الفني في العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية ؛
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة الإنتاجية وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

## الفرع الثاني :مدخل العلاقات الإنسانية :

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات ، ففي القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة .

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> حسين حريم ، نفس المرجع السابق، ص 60.

- فظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيراً حاسماً على الكيفية التي بها الأداء . ولقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها<sup>1</sup> :
- 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 السلوكيون الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني ، أو الجانب الإنساني فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم ، وسعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات .
  - تعتبر الدراسة التي تمت تحت إشراف إلتون مايو أستاذ علم النفس في جامعة هارفرد بين سنتي 1926 و1932 المعروفة بدراسي هوثورن التي تمت في شيكاغو ، بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين ، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن للمعايير الجماعية أثر كبير على وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وتأثر متغير (النقود) يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخزونات الفرد وإذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن<sup>2</sup> .
  - استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين : فريق تجريبية وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ، والفريق الذي زادت عنده الإضاءة ثابتة ، ثم خفض قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين ، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى ما يلي<sup>3</sup> :
  - إن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية ؛
  - إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام ؛
  - إن 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 ؛

<sup>1</sup> راوية حسن ؛ مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> بلقاسم سلطانية ،

<sup>3</sup> صبحي العنبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002، ص 33:34.

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية ؛

- 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 .

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 .

#### أ- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأتي فلسفتها بجدید ، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات الغير 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 ماديا لكي يزيد من إنتاجيته ، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على 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 بديلا عن أسلوب التسلط الذي كان سائدا .

#### الفرع الرابع :مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسو مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ؛
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد ؛
- لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها بعض 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 .

ويمكن أن نميز ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية<sup>1</sup> :

### الفرع الخامس: المدخل الإداري :

يركز 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 .

### الفرع السادس: مدخل النظم :

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ، ومن ثمة 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 وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة .

### الفرع السابع: المدخل الإستراتيجي :

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

### المطلب الثاني : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية :

هناك العديد من آليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها :

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 52-53.

### الفرع الأول: أنظمة التعليم المتعدد

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية من تقويم وتنمية الأفراد ، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأعداد التالية<sup>1</sup>:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية ؛
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع ؛
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات ؛
- استخدام التكنولوجيا التعليمية ؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

### الفرع الثاني: تطوير آليات تخطيط قوة العمل :

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة ، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي<sup>2</sup>:

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

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

كما تنطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك من ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة ، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد .

<sup>1</sup>مهدي حسن زوليف ،إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط3،دار مجنولاي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 43،50.

## الفرع الثالث: 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 طبقا لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة"<sup>1</sup>.

فالفروق الفردية بين الأفراد بين الأفراد ليس فقط في الصفقات الظاهرة كالطول والوزن والقوة ، بل هي أيضا 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<sup>2</sup>:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية ؛
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات ؛
- مبدأ الجدارة والكفاءة .

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 والفشل 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 أياد عاملة كفؤة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها .

<sup>1</sup>: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 155 .  
<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد 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 .

#### الفرع الرابع :تطوير آليات التكوين :

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار 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 عالي 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 يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع ، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وزيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل يجب وإخلاص وزيادة الإنتاجية ، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين ، 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<sup>1</sup> .

#### الفرع الخامس :تطوير آليات الأجور والحوافز :

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل ، لذا يجب على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف

<sup>1</sup>بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الرياة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2009، ص 63.



الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الأجر المبذول ، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل ، وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين العنصر البشري والمنظمة ، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة ، فمهمة إدارة الموارد البشرية وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات مل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة<sup>1</sup>.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ العدالة 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 هذا الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية :

- الوضوح والبساطة ؛
- ضمان حد أدنى من الأجور ؛
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة ؛
- التوازن بين قيمة الأجر و الأداء ؛
- تحقيق فائدة لأكثر عدد من الأفراد ؛
- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً .

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من اتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز ؛
- إعداد دراسات شاملة لحوافزها ؛

<sup>1</sup> صبحي العنبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ص 338.

<sup>2</sup> غياث بوفلجة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة .

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 الأجر على أنه " 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 <sup>1</sup> .

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

### المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

يركز المدخل الإستراتيجي 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 ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها .

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 وجميع 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 .

وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

<sup>1</sup>: يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوليد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 162.

### الفرع الأول :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 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 التعليمي من معوقات تنمية الموارد البشرية ، ومن أهم هذه المعوقات نجد<sup>1</sup> :

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين ؛
  - قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية ؛
  - تضخم خريجي الجامعات على الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة 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 تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية .

### الفرع الثاني :العوامل الاجتماعية :

ويقصد بها مجموعة العوامل ، القيم ، العادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس ،وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية وكذلك الأفراد وهذه العوامل تعود للعوامل الاجتماعية ، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي<sup>2</sup> :

- المسؤولية الاجتماعية : هيئات 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 : 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 .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 63.  
<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،1999، 252.جك

- الزيادة السكانية : يشير هذا الجانب إلى 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 .

### الفرع الثالث :العوامل السياسية والقانونية :

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا مهما 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 من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين .

### الفرع الرابع :العوامل الاقتصادية :

للظرف الاقتصادية دور كبير لفي التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات ، إلا أن العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات ، إلا 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 في حالة ركود فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا 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 .

### الفرع الخامس :العوامل التكنولوجية

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<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>قباري إسماعيل ،

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية ، فتقدم الأساليب الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب<sup>1</sup>:

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا .
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان .
- الكيفية التي بها الأفراد التكنولوجية الجديدة وهي أكبر المشاكل التي 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 .
- وفي كل الأحوال هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار والكثير 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 التغيرات التكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون 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 وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة ، ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد .

<sup>1</sup> راوية حسن ،مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ،2003 ،