

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات المهد الأولي لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل اكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود حتى الستينات من هذا القرن. 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.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.¹

¹ - على غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر، 2007، ص 14.

يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية، تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها أهمية تلك الوظائف الخاصة بالإنتاج، التسويق، التمويل، وغيرها...، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

فهي بذلك العملية التي تشمل مجموعة من النشاطات المتعلقة بالاهتمام بالعمال من حيث توقعهم كما وكيفا واستقطابهم وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين على حد سواء.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق. أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع واشمل منه، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعريفات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تأسيسا على المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عالم اليوم الذي أصبح الإنسان المتعلم والمتخصص مصدرا رائدا للاستثمار وأصبح غاية وليس وسيلة من وسائل العمال الروتينية النمطية، فان الموارد البشرية وخاصة

المبدعة منها يمكن أن تكون من ضمن الكفايات الجوهرية للمؤسسة، إضافة إلى دورها المحوري في العمل وتحقيق الكفاءة والفعالية والميز التنافسية.

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

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل التصنيع: تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة في الحضارة البابلية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يجد ذلك واضحا 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 والكفاء، فبالرغم من أن السمة السائد للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا باس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة 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 محدد هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي احد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقوم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية.²

يستخلص مما تقدم بان 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 وغيره.

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد التصنيع: يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها الأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهنية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر. وبالرغم من المزايا الكثير التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالنقد الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من التكلفة، والتي حفزت باتجاه التفكير في حقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة والعناية بها منذ لحظة دخولها وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة وأساليب الترهيب المشدد وزياد الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والتداخل الكبير بين الوظائف وسوء ظروف العمل، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية من أزمنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام.³

المرحلة الثالثة: مرحلة حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور وظيفة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور Taylor. F"، يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادي فريدريك تايلور F.Taylor بان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا

³ - الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها. طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص 15.

يتمان إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعدل وفقاً لفلسفة حركة الإدارة العملية والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده، وقد تبين تايلور وزملائه إن افتراضاته قد بنيت على وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد من جهة الإدارة - كممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة في معالجة هذه المسألة (لتناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور، ومن منطلق هذا المفهوم ابتكر نظام الأجر التفاضلي وعلي أساس القطعة، أي أن العامل يتقاضى معدلاً اعلي للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج.⁴

توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أو جه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
2. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره "تايلور" الأساس في نجاح وظيفة الموارد البشرية، فلا بد أن نتأكد من القدرات والمهارات اللازمة للعاملين، وذلك بتحمل عبء الوظيفة.

⁴ - وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف. المنتدى العربي لإدارة

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد "تايلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد "تايلور" أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زياد أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وبذلك زياد إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد ارتفاع معدل إنتاجيته قد أكد "تايلور" على معايير العمل، وقبول بهجوم، وقد ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة بالإضافة إلى إهماله للجانب الإنساني.

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

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، ومع تطور الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعد على التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أو لى ساعدت في تكوين الموارد البشرية، بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال مع إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، واعد أو ل برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1919، وقامت 12 كلية

بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، وعام 1920، أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبير والأجهزة الحكومية.

المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب "هاترون" بواسطة "التون مايو Mayo ELTON"، وأفنعت الكثيرين بأهمية الرضا الوظيفي عند العاملين، وأهمية توفير الظروف المناسبة للعمل. المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: وفي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليست فقط حفظ الملفات وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم الاجتماع وعلم النفس، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث انه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة، وذلك في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديد التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية ولمواجهة هذه التحديات قامت وظيفة الموارد البشرية بدمج تطبيقات جديد تسعى من خلالها إلى مواجهة التغيرات والتنبؤ بالتقلبات المستقبلية والاستجابة إلى حاجات العمال المتنامية. وإذا نظرنا إلى وظيفة الموارد البشرية في المستقبل نجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنظمات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية في التنمية وانجاز الكثير من وظائف المؤسسة بعد أن كان انجازها يعتمد بشكل كلي على الفرد بالأساليب التقليدية.

2. المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية قبل ظهور المدارس الفكرية:

أدى المفهوم التقليدي الدار الموارد البشرية بظهور العديد من الكتابات التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وبالعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، ركزت هذه الكتابات على ضرورة تبني نظر جديد للمجتمع، ويرون بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- زياد مستوى التفضيل في العمل

- التغير في مستوى المعيشة

- تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص

- زياد الطلب على تقليص وقت العمل

- زياد وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية

- التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة

- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين

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

3. المدارس الفكرية لإدارة الموارد البشرية:

أ. المدرسة الكلاسيكية:

- مدرسة العلاقات الإنسانية: يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع

أنشطتها واستخدامها أنظمة الإنتاج، علاوة على تغير التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية، كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الراهن.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتمتد التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة).

مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:⁵

*كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

*كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض الرافد الأول من روافد الفكر الإداري، والتي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، والتي تعد نتاج للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ولقد كان من أبرز علمائها فردريك تيلور، هنري فايول، وماكس فيبر، والذين تمحورت أفكارهم حول أربع استراتيجيات وهي:⁶

1. ما يجب أن يكون.

2. التركيز على الوظيفة.

3. النظرة للفرد كمتغير ثابت يمكن التحكم والسيطرة عليه.

4. استخدام الحوافز المادية كأساس لدفع الفرد للإنتاج والعمل.

⁵ - محمد صخري، مدارس علم الإدارة: نظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري. الموسوعة السياسية للدراسات السياسية والإستراتيجية، على الرابط: <https://www.politics-dz.com> 21/06/2020، اطع عليه في: 2020/05/23.

⁶ _ نفس المرجع الأنف الذكر.

- حركة الإدارة العلمية: ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأساسه إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادى "فردريك تايلور بأن زياد الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعدل وفقا لفلسفة حركة الإدارة العلمية والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده، وقد تبين لتايلور وزملائه أن اقتراحاته قد بينت على وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد كمثلة أصحاب الأعمال، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زياد مجهوده، والإدارة تسعى إلى زياد كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة منه لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور. وبالرغم من زياد الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات حركة الإدارة العلمية، إلا أن ذلك أدى إلى سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط في اعتراض الحركة العمالية عليها. ومما لا شك فيه أن تطور إدارة الأفراد في ذلك الوقت كان بطيئا. فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائر اهتمامها الأولي على زياد الإنتاجية باستخدام بعض الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي اهتمام انطلاقا من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيد المحدد لسلوك أداء الأفراد.

- مدرسة المبادئ الإدارية: يعتبر العالم الفرنسي هنري فايول Fayol Henry "أول من قام بتطوير مدخل عام للإدارة، كما بلور عدد من المبادئ العامة في نظرية الإدارة وقد أثر في عدد كبير من المنظرين الإداريين، وهو من ل بمؤسس الفكر الإداري الحديث. لقد تميزت دراسات "فايول" بمحاولة الوصول إلى مجموعة من المبادئ التي تنظم العمل الإداري على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى الموارد البشرية

فقط، كما تميزت منظومة فايول -كما يرى- أن الوظيفة الإدارية تغطي جميع أرجاء المؤسسة، بل يمكن للعمال المشاركة في العملية الإدارية بدرجة ما، أما التنظيم فقد كان فايول يرى بان العملية التنظيمية تتضمن التعريف العام للمؤسسة، بحيث يكون مناسباً للأهداف المحدد لها وتحديد دور كل وظيفة فيه التحديد الدقيق. ودراسة آراء فايول تشير إلى انه ينظر للإدارة على أنها جزءا واحدا 2 من عملية الحكم التي تتصف بالشمول أكثر. وبناء على الأنشطة أو الوظائف استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة إدارة الموارد البشرية على وجه التخصيص، وتشكل هذه المبادئ 3 أساس نظريته الإدارية، وتتمثل مبادئ فايول الأربعة عشر فيما يلي:

- تقسيم العمل

- السلطة والمسؤولية

- النظام

- وحد سلطة الأمر

- وحد سلطة التوجيه

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

- وجود نظام للمكافآت

- المركزية

- تدرج السلطة

- الترتيب

- المساواة في المعاملة

- الاستقرار الوظيفي

- المبادرة

- تنمية روح الجماعة

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

- الموارد البشرية في مفهوم حركة العلاقات الإنسانية: أدت الانتقادات الكبيرة

الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية إلى ظهور حركة جديد تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فعلى نقيض النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي له كيانه وحاجاته، يسعى من خلال هذا إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين وان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، ومن هذا المنطلق انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به في هذه النظرية. حيث يقود التتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد، وإنما انتهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل

يتمثل بعلاقته بزملائه في العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الموازنة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى الموائمة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية. وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحد في تنظيم سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت على مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة التجارب الإدارية اليابانية التي قامت على أساس المزج ما بين مبادئ تتمثل في أجور عادلة ليوم عمل عادل. برر Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بان الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية، وفي هذا التوجه يتضح بان حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدال من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى الدار الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة. ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زياد الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل. وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى الدار الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زياد حالات التذمر، وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل. إلى ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا نتائج دراسات مصانع "الهاتورن" الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على

ضرورة زياد الرضا عن العمل كونه السبيل إلي زياد الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Mayo Elton، " والتي تمت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين وبتأثير دراسات الهاوثورن بقياد " التون مايو" تحول الاهتمام إلى في البلدان الصناعية في العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي.⁷

أهمية وظيفة وإدارة الموارد البشرية مديا، إن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وأن تكون كيانا وإنما أيضا، وقبل ذلك، بقية العوامل المادية، مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب " التون مايو" وزملائه في بلور مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد أو لت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية. ونظرا للتطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من القرن العشرين والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية. وبالرغم من أهمية النتائج التي

⁷ - المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016،

توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصر النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - وأن لم تكن الوحيد - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحدد لنمط سلوكه، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصور مطلقة، أن تحقيق أهداف المنظمات غير الرسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المنظمة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والأجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيد في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة، لهذه الأسباب وغيرها الأثر في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا. في دراسة ولكن، البد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساسا العلوم السلوكية ومدخلا جديدا، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية في إدارة الأفراد كبير في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصال إلى أفضل النتائج المسطر من طرف إدارة الموارد البشرية.⁸

ب. الموارد البشرية في النظريات المعاصرة:

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

⁸ - نفس المرجع الأنف الذكر ص 56.

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

في هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر إسهاما مهما في مجال التحفيز، من بينها نذكر ما يلي:- نظرية تدرج الحاجات "ماسلو D. " "Maslow. A" " " "Mc Gregor" "ماكروغور Y" و X نظرية- - نظرية المتغيرين في التحفيز " فريدريك هريزرر - " Herzberg Frederick " نظرية تمكين العاملين.

- نظرية تدرج الحاجات: كان "ماسلو" من أوائل الباحثين في مجال التحفيز حيث يرى أن الأفراد مجموعة حاجات غير مشبعة، تعمل كدافع يحرك سلوكهم، لذا فان تحفيزهم يتوقف على مدى إشباع هذه الحاجات التي يشعرون بها. استنادا إلى ذلك يرى "ماسلو" أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، وبذلك فان كل حاجة مشبعة لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا لأنه إذا شعر بإشباع إحدى هذه الحاجات فانه سيشعر مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة الموالية تصاعديا. لقد ألفت نظرية "Maslow" نجاحا كبيرا، حيث تعتبر بناء فكريا مهما في مجال التحفيز، إذ انه يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية لكل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تليها في الأهمية بشكل تصاعدي، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات آثار الحاجات الأخرى، حيث تتوقف الحاجة على تحريك السلوك بمجرد إشباعها وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، وتعتبر هذه النظرية هي الأساس لظهور نظريات ودراسات أخرى تعمل على فهم وتحليل دافعة الأفراد داخل التنظيم

- نظرية X وY: ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية وهنا يمكن تقسيم النظريات إلى: نظرية X ونظرية Y حيث يميز Gregor-Mc بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما اسماه نظرية X و Y.⁹

أولاً: نظرية X: قدم "دوغلاس ماكغريغور" ثلاثة فرضيات تؤيد هذه النظرية:

- شعور الفرد بالكراهية المتصلة اتجاه عمله ويحاول تفاديه وتجنبه قدر الإمكان، فلا بد من إجباره على أداء عمله والبدء من توجيهه ومراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب، من أساليب الوعد والوعيد، التهديد والعقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.

- يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل حتى وأن كان على حساب طموحاتهم الفردية بمعنى أن الأفراد لا يميلون إلى تحمل المسؤولية.

ثانياً: نظرية Y: قدم Gregor-Mc نظرية أخرى تسمى نظرية Y تركز على

الأسس التالية:

- الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة.

- الرقابة والتوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوب الوعد والوعيد لن يكونا السبيل المرجعي والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذاته.

معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدر على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من أجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات

⁹ _ الزعبي، مصطفى، ط، تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية، 2010، ص ص 7-59.

- نظرية المتغيرين في التحفيز: فريدريك هيرزبرج يعتبر هيرزبرج من بين أوائل علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة عامل التحفيز الأفراد داخل التنظيم، حيث طور "فريدريك هيرزبرج" نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية "ماسلو"، وبنيت عليها إلى حد كبير. بينت هذه النظرية على أن العوامل المؤثر في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل وقسم "فريدريك هيرزبرج" العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

- عوامل صيانة أو رقابة أو العوامل الواقعية: وهي التي تخلق إحساسا بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساسا بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفيرين، وكما أن عدم توفر هذه لعمال الوقاية للعام العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضا، فإن وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

- عوامل حافز أو العوامل الدافعية: يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عال من الرضا، وعاد ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات. وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فأنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق عليها "هيرزبرج" العوامل الحافز، ومنها:

ا. الانجاز في العمل.

ب. الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل.

ج. طبيعة العمل ومحتواه.

د. المسؤولية لإنجاز العمل.

ه. التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

وبذلك يخلص "هيرزبرج" إلى أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا، كما يؤكد في نظريته أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف، وليس في رضاه، وبمعنى آخر أن العوامل الصحية المتعلقة ببيئة العمل مثل: الأجر الكافي وظروف العمل الحسنة، والمشرفين المحترمين وزملاء العمل الجديرين بالحب لن يقدموا موظفا راضيا، ولكنهم يقدمون موظفا غير مستاء فحسب. وفي هذا يقول بعض العلماء مثل: بيزوتا BUZZOTTA. R.V ولفتون LEFTON. E. R بان الأفراد محفزون، ليس من طرف عملهم، وإنما من طرف ما يقدم لهم عملهم. ويرى "البوير سبيرنديد ليفي LEVY SPERANDID.L" بان الرضا، هو مؤشر عن الروح المعنوية المرتفعة يراه بأنه: "حالة شعورية ناتجة عن التناسب بين ما ينتظره الشخص من عمله، وما يجنيه فعال من انجاز ه لعمله." أن الأفراد محفزون بحاجات مختلفة، وبأهداف فردية مختلفة، فعلى المؤسسة معرفة الحوافز التي تحفز عمالها قبل أن تحدد الأهداف الموكلة للعمال، تحديد مكافأة، أو تعويض يشبع حاجاتهم.

- نظرية تمكين العاملين: خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المؤسسات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المؤسسات في الوقت الراهن من زياد، المنافسة خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المؤسسات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكن العاملين لتحسين أدائها.

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زياد وجودة الأداء في عملية تمكين العاملين حيث تعتبر العملية التي يكون فيها الفرد ذو قدرة أو متمكن". وتعرف كذلك بأنها: "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية للعاملين في المؤسسة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة، وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية، تهدف هذه الإستراتيجية إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما انه يساعد العاملين على المساهمة

والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك يساعد على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيراً فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.¹⁰

- أنواع تمكين العاملين: تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع هي:

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

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى القدر على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات تخدم أداء العمل.

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

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

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

¹⁰ - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية- دراسة حالة"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الشرق الأوسط، جانفي 2016، ص

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

ج-البعد الإنتقادي: أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى انه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فان عملية تمكين العاملين لا تتم لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي. هذه باختصار بعض الأمثلة عن نظريات المجموعة الأولى، وفيما يلي عرض مجمل لمفهوم الموارد البشرية وفق نظريات المجموعة الثانية.

- أساليب تمكين العاملين: الكتابات المعاصر حول التمكين تطرقت إلى عد اتجاهات وأساليب في التمكين منها: أسلوب القيادة يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زياد فاعلية المؤسسة وأسلوب القياد هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا تظهر تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، الأسلوب يشير إلى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات منح صلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وتتضمن أيضا الأسلوب، يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدر اكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا

ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكر التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجود في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها مما يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل مع العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدال من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية عرضة إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعي جيداً الخطأ والقصور.

د. نظرية رأس المال البشري: يعتبر ارس المال البشري احد مكونات ارس المال الفكري والذي يتصف بخاصة هامة، وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه. ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المؤسسة. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين ارس المال البشري وارس المال الهيكلية، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل

ارس المال البشري، وتتحول إلى رأسمال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمؤسسة. وعليه فان ارس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحدد الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المديرين وخصائص العاملين. ولبناء هذا النموذج المتكامل لرأس المال البشري ينبغي مراعاة عدة جوانب أهمها:

- العلاقات مع العاملين.
- الاعترافات القانونية.
- التخصص ومستوى الحاجة إليه.
- مستوى توفير المهارات والقدرات المطلوبة.
- اختيار الأشخاص المناسبين.
- اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والخارجية.
- الحاجة إلى الخلق والإبداع قياسا بالاحتياجات الوظيفية التقليدية.
- الخصائص والموصفات الشخصية المطلوبة.

إذن، فهذا النوع من الاستثمارات يتطلب -كغيره من الاستثمارات المادية الأخرى- تكاليف يتحملها كل من الفرد والمنظمة، فالفرد يصرف جزءا معتبرا من وقته وجهده وماله لذلك، والمنظمة بدورها تبذل المال والوقت لتكوين الفرد وتنمية مهاراته ومعارفه. ولذلك البد لهذا النموذج أن يحقق عوائد مرضية على هذه التكاليف، تتمثل هذه العوائد في دخل إضافي أو أجر أعلى بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للمؤسسة فهذه العوائد عبارة عن تحقيق أهدافها وتحسين وضعيتها ومكانتها، كمثال على ذلك يتمثل عائد المؤسسة في زياد الإنتاجية، خلق القيمة، تحسين الأداء والاستمرارية...، وبالنسبة للأسر فالعائد هو تحقيق الرفاهية وتحسين مكانتها الاجتماعية... الخ.

وقد ازداد مفهوم ارس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية وطرق تسييرها من أهم ركائز الميز التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت -حسب العديد من الدراسات- أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية. هكذا وبعد استعراض مختلف النظريات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري يمكن القول أن هذا المفهوم قد تغير جذريا، من اعتبار العنصر البشري مجرد عامل بسيط من عوامل الإنتاج، محصورا في جانبه الفسيولوجي، إلى اعتباره موردا استراتيجيا كفيلا بخلق القيمة وتحسين الأداء والتنافسية.

هـ. نظرية "شولتز" للاستثمار في رأس المال البشري: حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية، وهي ارس المال البشري. فقد الحظ "شولتز"، إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف على تحقيق التنمية الاقتصادية. ويعد مفهوم شولتز الاستثمار في ارس المال البشري اسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر "شولتز" أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية كما حققه الاستثمار في ارس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن نمو ارس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميز للنظام الاقتصادي. وقد بني "شولتز" مفهومه ل ارس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:¹¹

1. النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساس إلى زياد في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

¹¹- Houghton, E, **Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success.** Technical report, CIPD, USA, 2017.

2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار ارس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زياد نسبة ارس المال البشري إلى ارس المال التقليدي.

وقد ركز "شولتز" اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار محوري لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال - ومن ثم أطلق على التعليم - اسم رأس المال البشري طالما انه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه - وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته فانه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة وبالرغم من ذلك فان هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما انه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية. وقد بنى شولتز مفاهيمه هذه بناء على فرض أساسي مؤداه وجود زياد في الدخل القومي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية. وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب. وقد أشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، التدريب، والصحة وأيضاً البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

و. مدرسة إدارة الموارد البشرية: خلال السبعينيات والثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى، ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى، ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلي هذا

الأساس، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.

وتقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية:¹²

1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية. وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات 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 على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية على 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 مابين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على 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 منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية. Human Resources 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 مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات 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 الآتية¹³:

1 - **منظور الوقت والتخطيط:** ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.

2 - **العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانشداد 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 على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

5 - الهياكل والأنظمة المفضلة: تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.

6 - الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

7 - الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تمي وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.