



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات لطلبة السنة أولى ماستر " إدارة محلية "

في مقياس :

محاضرة اولى : مدخل لتتمية الموارد البشرية

إعداد الأستاذة: رتيمة سارة

السنة الجامعية 2020-2021

مقدمة:

إن جوهر نجاح العملية الادارية في المنظمات هو مدى امتلاكها لمورد بشري كفى ، فالمنظمات اليوم تواجه العديد من المتغيرات سواء داخلية ام خارجية ، فرضت ضغوطا و تحديات على المنظمة التي ترغب في البقاء و الاستمرارية و تسعى جاهدة الى تحقيق التنافسية .

و من أهم الاستثمارات التي عملت على تطويرها المنظمة هي الاستثمار في الموارد البشرية و ان تكون أكثر مهارة و كفاءة و قدرة على الابداع و التميز و التنافس .

و لذلك اصبح لزاما في الادارة العصرية أن تهتم بالموارد البشرية و تنميتها لانها المحرك الاساسي للعملية الادارية و تساهم في خلق الميزة التنافسية و رفع الخدمة و تعمل على انسجام أهداف و استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات العامة للمنظمة .

حيث يوضح " جيفري فيفر " Jeffrey Pfeiffer " أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي .

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

و عليه فإن تنمية الموارد البشرية اصبح ضرورة حتمية لأي منظمة ، طالما هذه الاخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة و الحاصلة في مختلف المجالات و بالخصوص المجال التكنولوجي و الاداري و الثقافي و التسويق و الانتاج .

❖ مفهوم تنمية الموارد البشرية :

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية ، فإننا نرى بداية ضرورة تحديد المقصود بالتنمية ثم بالموارد البشرية .

1 - تعريف التنمية :

إن أول استخدام لكلمة تنمية développement بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يجين ستيلي" " STALYE EUGENE" الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939 .

وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها : تعني حصيلة تفاعلات سياسية وإقتصادية وإجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة ، تشكل كل منها - وبدرجة متفاوتة - عامل مستقلا وتابعا في آن واحد .

- وتعرف التنمية بأنها : التغيير التطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الإنتقال من المجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة .

2- تعريف الموارد البشرية:

مصطلح الموارد البشرية من المصطلحات الجديدة في علم الإدارة، له عدة معاني و تعاريف نذكر منها :

✓ الموارد البشرية أو الطاقات البشرية هم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر

عنه إحصائيا بعدد السكان و تضم ثلاثة فئات بشرية هم : فئة العاملين، فئة العاطلين و

فئة الخارجين عن قوة العمل.

و يمكن وضع المعادلة التالية:

الطاقة البشرية = العاملون + العاطلون + الخارجون عن قوة العمل

□ يقصد بالموارد البشرية جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية مقابل أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة من رواتب و أجور و مزايا وظيفية .

✓ الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين. و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.

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

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

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

أما صلاح الشنواني يرى أن من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هي :

1- تخطيط الموارد البشرية

2 - الاستقطاب

- 3- الاختيار و التعيين
- 4- التدريب و التطوير
- 5- تنمية المسار الوظيفي
- 6- الاجور و الحوافز
- 7- تقييم الاداء
- 8- تحسين بيئة العمل
- 9- الرعاية و الأمن .

3 - تعريف تنمية الموارد البشرية :

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون و المهتمون بتنمية الموارد البشرية ، نذكر منها:
-تعريف السلمي: هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة وهادفة لإيجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة و المتفهمة لظروف و أساليب الأداء المطلوب و إمكانياته .

- فيصل حسونة يعرفها : زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما اجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

- و يعرفها أحمد منصور [بأنها أحد مقومات الاساسية في تحريك و صقل و صيانة صيانة تنمية القدراتة والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم ، تزيد من طاقته على العمل و الانتاج ، و هي ايضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الاساليب المتطورة في الاداء الأمثل ، و هي كذلك وسيلة فنية تمنح خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية و الفكرية و اليدوية و هي وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفية ، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه .
- عرف أيضا على أنها " تغير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات و الميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة ببناء المجتمع .

- ويقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية : " زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما اجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن " .

- تنمية الموارد البشرية هي تنمية ابداعية و اطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند المورد البشري ، و تنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق .

- تنمية الموارد البشرية تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات ، وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي يتمتع المجتمع وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها : التدريب والتعلم ، تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية ، والاتصالات ، التحفيز، والعلاقات الإنسانية .

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي: نشاط أو عملية مستمرة ومنتظمة، تهدف إلى الإعداد العلمي الأساسي للعمال، والتثقيف المستمر لهم وتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم ، واعدادهم إعدادا صحيحا للعمل المنوط لهم وهذا يمكنهم من العمل بجدية ويكونون على دارية بما يقومون به لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة وتحقيق أهدافها.

وعليه ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة، فرضتها الحاجة إلى التكيف والتغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والتكنولوجية، كما يمكن إبراز أهم أسباب هذه الحاجة فيما يلي :

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم و أدائهم.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة.

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهارتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

ثانيا : التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تغير الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب :

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث : حدوث مشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشري في المؤسسة .
 2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين .
 3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل (إصدار قوانين وتشريعات عمالية ، وهذا يؤدي إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والأفراد .
- من أهم مراحل التي مرت بها في منتصف القرن 19 حتى الآن هي :

المرحلة الأولى : تطورات الحياة ما قبل الثورة الصناعية :

كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث : نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل .

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

ارتبطت حركة الإدارة العلمية بالعديد من رواد الفكر الإداري، أبرزهم " فريدريك تايلور" ويعد أول من حدد معالم ومبادئ هذه الحركة، وقد استطاع استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج. - وأهم فكرة جاء بها تايلور هي عملية تنمية الموارد البشري وبالذور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج، و هذا من خلال كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 .

- كما ركزت هذه النظرية على ضرورة الاختيار و التدريب والاهتمام بالحوافز المادية
- وأبرز انتقاد مقدم لهذه النظرية هو إهماله للجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في المنظمات والتركيز على زيادة الإنتاج، واعتبار العامل مجرد آلة .
- ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال، أي أن أهداف العامل اقتصادية فقط .

- مرحلة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) :

- نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية.
- بداية الثلاثينات قاد إلتون مايو Elton Mayo مجموعة من التجارب في مصانع "هاوثورن" التابعة للشركة "وسترن إلكتروك" بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة 1924 الى 1936 ، بهدف دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، فقد أظهرت دراسات الهاوثورن أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً و إنما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط، و إنما أيضاً مشاعر، أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد، و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة .
- و قد ساهمت هذه التجارب والدراسات في ظهور حركة العلاقات الإنسانية وتطبيق أفكارها في ميدان ادارة الموارد البشرية ، فقد ظهر نتيجة لهذه التجارب أن :
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية

- إن المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا .
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم .
- إن العمال لا يسلكون ويواجهون الإدارة وسياستها كأفراد، و إنما يسلكونها باعتبارهم أعضاء في جماعات .

بدأت الإدارة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية ، وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم .

بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت واجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة ، وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم كما بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون .

3- **خلال الازمة الاقتصادية العالمية 1929** : خلال فترة الثلاثينيات شهدت نشاطات ادارة الموارد البشرية تحولاً نتج عن تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية ، حيث أدى الكساد الاقتصادي العظيم في الثلاثينيات إلى الانكماش في نمو أنشطة ادارة الموارد البشرية . لكن سرعان ما انتهت فترة الكساد ، والانتعاش التدريجي للاقتصاد، انتعشت أيضاً مرة أخرى الممارسات الإنسانية داخل المؤسسات، وبدأت تظهر التشريعات العمالية التي كان لها الأثر على البرامج تسيير و ادارة الموارد البشرية .

4- **ما بين الحرب العالمية الاولى و الثانية** :

أ- الحرب العالمية الاولى : أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري ، فقد اقتنع أصحاب الأعمال و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الاداة الفعالة ، التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة . فقد سبب نقص العمال في المصانع و الذي سده استخدام النساء ، بسبب توجه الشبان الى الحرب و جبهات القتال .

فقد تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع ، و توفير مكان صحي و مناسب و اجور جيدة تساعد على رفع انتاجية قوى العاملة ، و تميزت هذه الفترة بظهور أول لادارة الموارد البشرية . تحت مسمى " إدارة المستخدمين " .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت التشريعات الحكومية الخاصة بالعمل حيث قامت الحكومة الأمريكية بإصدار و تطوير فروع قوانين العمل التي نظمت الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل و السلامة المهنية، كما استحدثت الضمان الاجتماعي للعاملين و تعويضات أصحاب العمل .

أما فرنسا صدور تشريع التفاوض الجماعي 1919 ، وتحديد ساعات العمل ب 8 ساعات في اليوم و

التأمينات الاجتماعية 1928 - 1930 ، و المنح العائلية سنة 1932 .

أدى تطور القوانين الاجتماعية إلى تدعيم دور النقابات العمالية و بروز احتياجات حديثة في تسيير الأفراد (توظيف و تكوين و تمهين) مما أدى الى ظهور مصلحة الافراد .
عرفت الفترة بعد 1936 ظهور موجة من الاضطرابات و التدعيم النقابي و تطور التشريع ومن بين النصوص التشريعية الصادرة في هذه المرحلة يمكن تسجيل خلق و إنشاء ممثلي العمال و عطل مدفوعة الأجر و أسبوع ذو 40 ساعة و قوانين متعلقة باتفاقيات جماعية .
في فرنسا ترتبط أساسيات النصوص بإنشاء لجنة الضمان الاجتماعي 1945 ، و مفوضي العمل 1946 ، قانون حرية تفاوض العمال و قانون الاجر الادنى المضمون سنة 1950 .

ب - مرحلة فترة النضج : بعد 1945

انطلاقاً من سنة 1946 بدأت فترة النضج و التي تميزت بالمميزات التالية :
1- التطبيق النظامي لأساسيات تنظيم و تبسيط العمل و إنتاجيته عن طريق اختراع مواد و منتجات جديدة كما عرفت هذه المرحلة ارتفاع في القدرة الشرائية للأفراد العاملين و في معدلات الاستهلاك و تحسن مستويات الحياة .
2- توسع مجال التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات، فازداد التدخل الحكومي في مجال التوظيف لتحقيق العدالة و المساواة بين الجميع في فرص التوظيف .

ج - بعد الحرب العالمية الثانية :

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية توفرت فرص عمل كثيرة و زاد حجم الطبقة العمالية مما أدى إلى تزايد دور مديري العلاقات الصناعية الذين كانت تربطهم بالنقابة ارتباطاً وثيقاً في إطار وظيفة الموارد البشرية و منحت الأولوية للتكوين و الامتيازات الاجتماعية و عرفت وظيفة الأفراد في هذه الفترة بوظيفة تطوير العلاقات الإنسانية و الاجتماعية .

كما لعبت أبحاث علم النفس الاجتماعي و السلوكي و مبادئ نظرية العلوم السلوكية في نهاية الخمسينيات دوراً هاماً في تطور ادارة و تنمية الموارد البشرية و توسعت نشاطاتها المتعلقة بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للعمال و من أهم هذه الأبحاث نذكر أعمال لكورت حول أساليب القيادة و نظرية X و نظرية Y لدوغلاس ماك غريغر Mac Gregor " و نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو سنة 1954 م ، عن الدافعية الإنسانية ، و نظرية فديريك هرزبرج (Frédérique Herzberg) وزملاؤه في الدوافع عام 1959 .

عملت هذه المدرسة السلوكية الى تطوير وظيفة الأفراد لتصبح تسميتها مصلحة العلاقات البشرية تهتم:

- تحفيز الأفراد .
- الرضا الوظيفي للأفراد في العمل.
- الصحة النفسية .
- الاتصال .

شهدت الفترة 1965 – 1975 م تطورا في ادارة الافراد و اصبحت تنفذ سياسات الادارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التنمية و التعويضات و تستخدم اصول علمية و قواعد في هاته المجالات ، كما اصبحت نطاق وظائف ادارة الافراد لايشمل العمال و قاعدة الهرم الاداري فحسب و انما جميع العمال في المنظمة في كافة المستويات الادارية .

الولايات المتحدة الامريكية :

□ صدر قانون قرّر المساواة في فرص العمل للجميع، دون تمييز في الوظائف على أساس السلالة أو الجنس أو الدين أو اللون أو الأصل العرقي. تم تعديل هذا القانون 1972 م و اضيفت مواد جديدة له .

□ 1967 م قانون تميز العمر في الوظائف ويهدف إلى منع التمييز الوظيفي على أساس العمر .
□ 1970 صدر قانون الصحة و السلامة في العمل . ويعتبر أهم تشريع خاص ببيئة العمل يصدر من الكونغرس الامريكي .

فرنسا : صدرت عدة قوانين منها :

- قانون العطلة المدفوعة الأجر 1969
- المساواة في أجر الرجل و المرأة 1972
- تحسين شروط العمل 1973
- تسريح من العمل 1975

بعد سنة 1980 تغير مسمى ادارة الافراد الى مسمى جديد هو ادارة الموارد البشرية و قد جاء المسمى الجديد بعدما تطور من مرحلة لآخرى فالبعض سموه بادارة القوى العاملة ، ادارة المستخدمين ، ادارة شؤون العاملين و ادارة الافراد . و تطور معها دور تنمية الموارد البشرية و هذا التغير ليس في الاسم فقط و انما في مضمون عمل و دور الادارة في المنظمة .

فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضعها الادارة العليا الى دور المخطط و المنفذ في ان واحد ، كما اصبح لهذه الادارة استراتيجية خاصة بها .

و اصبح مدير ادارة الموارد البشرية أحد اعضاء الادارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة . و يعمل في هذه الادارة اخصائون درسوا و احترفوا العمل في مجال ادارة الموارد البشرية .

و مما زاد من اهمية هذا الحقل ظهور العولمة و تحرير التجارة العالمية من القيود و المنافسة الشديدة بين المنظمات ، و ظهور ادارة الجودة الشاملة ، فلم يعد ينظر الى الموارد البشرية على أنهم ينجزون اعمال محددة فقط بل اصبح ينظر اليهم كشركاء و احد موجوداتها و اصولها الهامة في المنظمة ، فمستوى جودة اداء الموارد ضمان لبقاء المنظمة و استمراريتها .

و لقد ظهر اتجاه حديث في مجال ادارة الموارد البشرية يدعى " جودة حياة العمل " ، و بالتالي اصبح الاهتمام بالموارد البشري لما له قدرة على حل المشاكل و الازمات و القدرة على الابتكار و الابداع و التمييز ، و من ثم اصبح يطلق على الانسان باسم العامل او الموظف و تحول الى " مورد بشري " و قد سموه علماء الاقتصاد " رأس المال البشري " كونه أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها ، و زيادة قيمتها .

أما علماء الادارة فقد سموه رأسمال الذكي أ و " الرأسمال المبدع " كما يطلق عليه الرأسمال المعرفي .

❖ أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحالة ليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية ، والتي يمكن التحايل عليها او تجنبها . لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:

- 1) - زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، و ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- 2) تحسين مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الاداء المخططة و توجيه الموارد البشرية الجديدة و تعريفهم بوظائفهم .
- 3) توفر الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءته، وتحسين انتاجيته، كما ونوعا .
- 4) تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء الى وظائف ذات مسؤوليات أكبر .
- 5) تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة و جعلها خط الدفاع الاول في استقرار المؤسسة .
- 6) تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات الخارجية في عدة مجالات كالعولمة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة ذات المواصفات و المزايا النوعية المتنوعة .

❖ كما تعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية سيما في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية :

- شعور الموظفين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم .
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

- رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم.
- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها
- إجراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج .

أهمية تنمية الموارد البشرية:

1. إن أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هذه التنمية في صيانة الموارد البشرية الموجودة في الدول سواء من حيث ضمان حقها في الحياة وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية وفسح مجال التعليم والتكوين لها وابعاد شبح الجهل و الامية عنها ، أو من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فاعل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره.
2. أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي، حيث أنها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة و لعناصر الإنتاج المتنوعة .
3. لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي .

❖ خصائص تنمية الموارد البشرية :

- تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:
- 1- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
 - 2- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛ بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من

جهة و استغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر و تهديدات من جهة ثانية .

3- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة .

4- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي .

أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن مفهوم

التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى :

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية : يمكن النظر إليها على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إستراتيجية أكبر و هي إستراتيجية المؤسسة . ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب .

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية منتظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف بذلك لبناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى أفراد الموارد البشرية، لتطوير وتحسين أدائها الحالي و المستقبلي ، التكيف مع التغيرات البيئية، إذاهي تعبير عن مساعي جادة لتحقيق المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص وظائفها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر .

