

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الدكتورة / سماح بلعيد
أستاذة محاضرة
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
جامعة الشاذلي بن جديد
الطارف

محاضرات
في
مدخل عام
لإدارة
الموارد البشرية
ونظرياتها

السنة الجامعية: 2015/2016

د. بلعيد سماح

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

فهرس المحتويات

تقديم عام.....	6
المحاضرة الأولى: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية.....	9
أولاً.تعريف إدارة الموارد البشرية.....	9
ثانياً.أهداف إدارة الموارد البشرية.....	10
1.الأهداف الإجتماعية.....	10
2. أهداف العاملين.....	10
3.أهداف المؤسسة.....	10
ثالثاً. الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.....	11
1.الوظائف الإدارية.....	11
2.الوظائف التنفيذية	12
المحاضرة الثانية: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	13
1.مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:.....	13
2.مرحلة الثورة الصناعية.....	13
3.مرحلة القرن العشرين.....	14
أ.ظهور حركة الإدارة العلمية.....	14
ب.نمو المنظمات العالمية.....	15
ت.الحرب العالمية الأولى.....	15
مرحلة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية.....	15
ح.ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.....	15

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- 17..... المحاضرة الثالثة: بعض المفاهيم الدالة في علم إدارة الموارد البشرية:
- 17..... 1 المورد البشري
- 18..... 2.موارد المنظمة
- 18..... 3. تنمية الموارد البشرية
- 19..... 4.الوظيفة
- 19..... 5.المؤسسة
- 21..... 6.الإدارة
- 23..... 7.البرنامج التنظيمي
- 24..... 8. التشخيص التنظيمي
- 25..... 9.الدافعية الإنسانية
- 27..... 10. التوجيه التنظيمي
- 28..... 11.التفاعل التنظيمي
- 29..... 12. جماعات العمل
- 32..... 13.الآداء
- 33..... 14. الإتصال التنظيمي
- 35..... المحاضرة الرابعة :الوظائف الكبرى لإدارة الموارد البشرية
- 35..... أولاً. تخطيط الموارد البشرية
- 35..... 1.تعريف تخطيط الموارد البشرية
- 36..... 2. عناصر التخطيط
- 36..... 3.أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 37..... 4.أسس ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية
- 38..... 5.خطوات تخطيط الموارد البشرية
- 38..... ثانيا.التنظيم
- 39..... 1.تعريف التنظيم

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

2. عناصر التنظيم.....	40
3. فوائد التنظيم.....	40
4. مبادئ التنظيم.....	41
5. أنواع التنظيمات.....	41
1.5. التنظيم الرسمي.....	41
2.5. التنظيم غير الرسمي.....	45
ثالثا. الرقابة:.....	54
1. تعريف الرقابة.....	54
2. مراحل عملية الرقابة داخل المنظمة.....	55
3. أهداف الرقابة.....	56
4. مبادئ الرقابة.....	56
5. أهمية الرقابة:.....	57
6. أنواع الرقابة.....	58
7. الصعوبات التي تواجه الرقابة.....	59
رابعا. التوظيف.....	60
1. تعريف التوظيف.....	60
2. أهداف التوظيف.....	62
3. خطوات التوظيف.....	62
4. مهام التوظيف.....	63
خامسا. التوجيه.....	64
المحاضرة الخامسة: المدارس النظرية التقليدية و الحديثة في إدارة الموارد البشرية.....	66
أولا. المدرسة التقليدية وروادها:.....	66
1. النظرية البيروقراطية.....	68

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

2. نظرية الإدارة العلمية.....72
3. النظرية الإدارية.....77
4. النظرية السلوكية في التنظيم.....81
- أ- ماري باركر فوليت.....81
- ب. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي: كريس أرجريس.....82
- ت. نظرية النظام التعاوني شستر برنارد.....83
- ث. نظرية اتخاذ القرارات هيرت سيمون.....85
- ح. نظرية العلاقات الإنسانية.....87
- خ. نظريات الدافعية.....97
1. نظرية ماسلو للحاجات.....97
2. نظرية ذات العاملين فريدريك هيرزبرغ.....99
- 3- نظرية المساواة الكاتي آدمز ستايسي.....100
4. نظرية الحاجة للإنجاز ديفيد ماكيلاند.....102
5. نظرية x و y دوغلاس ماكغريغور.....104
- المحاضرة السادسة: نماذج واقترابات حديثة في إدارة الموارد البشرية.....106
- أولا. النموذج الألماني في إدارة الموارد البشرية.....107
- ثانيا. النموذج الياباني في إدارة الموارد البشرية.....109

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

تقديم عام

إن المطبوعة العلمية الجامعية، التي تقدمها المحاضرة في هذا المنجز الذي يشمل محاضرات محددة تمثل جزءا متواضعا ومعتبرا من برنامج كبير وعميق وناعم جدا لمقياس مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها. تذوقته الباحثة مع طلاب مستوى السنة الثالثة نظام Lmd، لثلاث دفعات متتالية، على مستوى قسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف). توخت الباحثة مبدأ التحيين والتجديد المستمر للمكتسبات المعرفية التي تنقلها إلى الطالب المتلقي و المشارك في العملية المعرفية للمقياس، الذي يحوز على وزن ثقيل في المعامل و الرصيد (المعامل 4، الرصيد 5)، في نظام (ل م د) ولذلك حاولت الباحثة العمل بأسلوب التصميم الجيد للدروس الملقاة وهندستها في المستويين المعرفي والمنهجي والإستعراضي أيضا (استعمال الداتا شو)، حتى لا يشعر الطالب المتلقي بالتعقيد والغموض، وقد تمكنا من استيفاء الدروس وفق الخريطة الزمنية المتاحة وحفز دافعية الطلاب وتلطيف مزاجهم المعرفي في حب المادة وانتظار المزيد المعرفي خاصة ذو الوجه التطبيقي منها.

عرضت المحاضرة المقياس العلمي، وأخذت على مسؤوليتها تغطية الدروس في النظري والتطبيقي، محاولة في ذلك مراعاة الحجم الساعي المحدد، وإشراك طلاب الصف الدراسي، ضمن فرق بحث مصغرة (3 طلاب على الأكثر لكل فرقة) في أعمال وأنشطة موصولة بالبرنامج المقرر، كتلخيص أحدث الكتب العلمية الموصولة بالمقياس وقضاياه، ترجمة نصوص علمية متخصصة (من الإنجليزي أو الفرنسي إلى العربي)، عرض دروس نموذجية لتجارب تطبيقات علم إدارة الموارد البشرية في شركات ومنظمات أعمال رائدة عالميا.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

لقيت طريقة عرض الدروس وتنوع المواضيع استجابة عميقة وتحريك فضول الطلاب لتذوق الجديد والمستحدث في هذا العلم الحي الموصول بالإنسان في عالم الأعمال الفنية أو الإدارية وكيف يأخذ بتطلعات المنظمة نحو تحقيق رضا العملاء وتوسيع الحصة السوقية وضمان الميزة التنافسية وإيجاد قاعدة ربحية سليمة.

تحرينا في كل ذلك البساطة في التقديم والعمق في التحليل وضرب الأمثلة وإحداث المقارنات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الحديث لعالم المؤسسة ومقاربتها للمورد البشري في مختلف المستويات التنظيمية، مع تأكيدها في شروحات الدروس على تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية الكاملة، لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،من خلال الإلتزام بسبل البحث المناسبة عن الأقدر والأكفأ و الأجدر من المرشحين لشغل المناصب الوظيفية وذلك بتقديم رأي أهل العلم و المعرفة في عمليات الاختيار والانتقاء وقبول المرشحين ... على أهل الثقة و المحابة، لأن هذا التطبيق من شأنه أن ينقل تنظيم المؤسسة إلى أفق واعد ومأمول.

إن وفقنا في العرض والتقديم فتوفيق من الله وهداية منه ،وللناظر المحقق إستكمال وتحيين المادة المعروضة بما يراه ملائما.

عن المحاضرة/الدكتورة سماح بلعيد

قسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

توطئة

إن العلامة المسجلة بامتياز في دروس الصرح الحضاري العالمي اليوم،الذي أخذت به أم فتقدمت (النور الإقتصادية العالمية مثال)متمثلا في تطبيق "أن يحيا الإنسان قبل أن تحيا الدولة" وانبثقت سياسات أممية،وقعت بالأحرف الأولى على تشريعات استيعابية تشاركية وتمثيلية تضمن بشكل كامل انتظارات وتوقعات الرأسمال البشري،بعيدا عن الإقصاء و التهميش والإستبعاد أيا كان شكله أو مستواه.وارتسمت الرؤية في التقارير الأممية، أن أفق التنمية يبدأ بالإنسان دون سواه .

انعكست هذه النظرة الأممية، بشكل مباشر على تنظيم المؤسسة الحديثة،فأصبحت تراهن بالكامل على منع تجربة الإستنساخ الآلي على البشر حيث لم يعد يسمح في عالم إدارة الأعمال داخل المكاتب و المؤسسات بأي تفسير أو إكراه أو تعسف في إدارة المورد البشري . ذلك أن الإنسان إن لم يكن مبرمجا من طرف الطبيعة ليكون منتجا وفعالا في المؤسسة، أصبح من اللازم تهيئته بالتلمذة والتدريب وتحفيز دافعيته في الأداء ورفع معنوياته وبلوغ أقصى حدود الرضا في العمل وتجاوز توقعاته إلى ما هو أفضل... أصبحت هذه القاعدة الملائمة لفهم سلوك الإنسان في العمل وتوقع تطوره في الحضارة التنظيمية.

لقد أصبح خيار العودة إلى العنصر البشري، قبل المنتج والآلة والسوق...، أفضل خيار،لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله .ف وراء كل إنجاز وكل تطور وكل نجاح العنصر البشري.لذلك لابد للمنظمة أن تترجم بشكل عملي تطبيق أفضل لوظائف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحصيل نوعيات ومواصفات محددة من الموارد البشرية التي تمكن من تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.إن هذه هي القضية التي نناضل من أجلها في حدود الدروس التي نعرضها دون اسهاب في هذا المطبوع العلمي.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المحاضرة الأولى : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

أولا. تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي ذلك الجانب المحدد من الإدارة، الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الإستخدام الأمثل والفعال واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وذلك باستخدام متكامل من الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد وأنشطة خاصة بالوظيفة" (عبد الفتاح بوخمخ، 2001: ص22).

"تعرف أيضا بأنها جهاز متخصص يعمل في شؤون الأفراد داخل المنظمة من خلال تعيينهم أو حفزهم ورعايتهم وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائهم بهدف الإستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم بما يحقق الأهداف الفردية" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: 76). نفهم أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة والمحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة وصيانة القوى العاملة وتدريبها وتحفيزها وتنميتها" (صلاح الدين عبد الباقي، 2002: ص 15).

تعتبر إدارة الموارد البشرية، من أكثر العوامل الداخلية أهمية، إذ أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة، فإنها تستطيع وضع الإستراتيجيات الفاعلة في تحقيق الأهداف كوفرة المهارات والقدرات العالية، وفرة المناخ التنظيمي المناسب، تشجيع الرغبة في الأداء، انخفاض تكاليف الأداء، تقليص دوران العمل ووضوح السياسات المتعلقة بالإختيار والتعيين والترقية والأجور والمكافآت والتدريب" (خضير كاظم، ياسين الخرشة، 2008: ص27) .

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية: تنحصر في مستوى النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة، من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية، بأعلى كفاءة ممكنة" (شاوش مصطفى نجيب، 1996: ص27).

وفي تعريف آخر تعني "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الإختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد" (صلاح الدين عبد الباقي، 2002: ص17).

يظهر مفهوم إدارة الموارد لدى أعلام علم التنظيم وعلم ادارة الموارد البشرية بعدة تعريفات ،نبرز بعضها في الآتي:

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

جلويك يعرف إدارة الموارد البشرية، بأنها الوظيفة التي تختص في تنظيم إمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوة العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الإستغناء عنها".

شروودن و شيرمان، يعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تشمل على عمليات أساسية يجب آداؤها وقواعد يجب اتباعها و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشآت وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر".

نستنتج من مختلف التعريفات ، أن إدارة الموارد البشرية، إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة، بحيث تختص بتسيير شؤون العاملين، عن طريق جملة من الأنشطة والعمليات والتصيرات، تستهدف التخصيب الكامل للمورد البشري واستثمار قدراته، مؤهلاته، مهاراته...مثلما تستثمر الأرض الفلاحية تماما. حيث الإنسان مورد ومورد متجدد أيضا، في اقتربات هذا العلم.

ثانياً. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الصرح المأمول والواعد لعالم تسيير المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، يكمن في تطوير الموارد البشرية، تطويرا يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المؤسسة. ويمكن أن نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي :

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل في توسيع دائرة مجتمع العمل ونقل الأفراد من طاقات معطلة إلى طاقات منتجة وحية وبالتالي مساعدتهم على التمتع في الحياة الاجتماعية، وتحقيق الرفاهية العامة للأفراد بشغلهم أحسن الأعمال بما يجعلهم مساهمين بامتياز في الإنتاج الوطني والدخل الوطني، الذي يعود بالفائدة على المجتمع برمته ويبسط أبعاده الإنمائية.

2. أهداف العاملين: وتتمثل في ما يلي:

- الحرص على تطوير وتنمية الأفراد في إطار ظروف عمل تحفزهم على الأداء برضا وفعالية ونقص الخطأ في الأداء ومعدلات الغياب والإستقالات ودوران العمل والصراع والإحتراق الوظيفي...
- تطبيق سياسات عمل موضوعية وإنسانية، تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتقادي التعسف في معاملة العاملين وتقييمهم حسب الأداء الموضوعي. وتسطير البرامج التطويرية لهم.

3. أهداف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة" (ناصر دادي عدون: ص275).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد وخلق تعاون مشترك (الإدارة والعامل) وذلك بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض" (مهدي حسن زويلف، 1985: ص19).

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها لتحديد الخبرة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة. ومن ثم المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة" (علي السلمي، 1985: ص 19)

إنّ إن تحقيق أهداف المنظمة الحديثة، يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية" (كامل بربر، 2000: ص13). فاختيار أفضل التطبيقات لإدارة الموارد البشرية يعني ضمان نجاح دورة حياة المشروع في المؤسسة.

ثالثا. الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية:

"يعمل جهاز شؤون الأفراد داخل المنظمة على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، بما يمكن من استثمار جهودهم وتنمية مواهبهم ورفع معنوياتهم وحمايتهم من المخاطر الناجمة عن العمل وهذا يتطلب قيادة مدير إدارة الأفراد، يتميز بالمهارة في الأداء داخل المنظمة" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: 76-77).

"يمكن حصر الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في النحو التالي:

1. الوظائف الإدارية:

- التخطيط

- التنظيم

- الرقابة

- التوجيه

2- الوظائف التنفيذية:

- التعيين من خلال تدبير الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة

- العمل على تنمية المواهب ورفع كفاءتهم.

- التحفيز من خلال مكافأتهم على أعمالهم.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- السعي إلى تحقيق التكامل داخل المنظمة.
- السعي إلى معاونة الموظفين في الرضا الوظيفي والمحافظة على سلامتهم.
- العمل على رعاية العاملين داخل المنظمة" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: 77)
في رؤية حديثة حول تطوير أداء المنظمات الإجتماعية،ثبت أن المسألة لا ترجع إلى النواحي التكنولوجية أو الخصائص البيئية التي تمكن من تحقيق الأهداف أو لوجود تشريعات إدارية مختلفة وغير معروفة...إنما ترجع إلى ركيزتين هما:
 - الإستغلال الأمثل للعنصر البشري.
 - التأكيد على وحدة الهدف بين الموظفين والمنظمة.
- وهذه أهم القضايا التي لا بد أن تقاوم من أجلها إدارة الموارد البشرية في رؤية حديثة...حتى ذهب إحدى رجال الأعمال في شركة أمريكية حين تعرضت شركته للإفلاس .قال "اسحبوا مني الآلات و الأموال ولكن دعوا لي كادراتي وستستعيد مؤسستي قوتها وازدهارها.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المحاضرة الثانية: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية، ليست وليدة الساعة، إنما جاءت نتيجة لتطورات متداخلة، فقد مرت بمخاض تاريخي، استجابت فيه لتغيرات البيئة الخارجية و بيئة المؤسسة وتركيبية الموارد البشرية فيها. كانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة، كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنثروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003 :ص20).

تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية، آخر التطورات في علم إدارة الموارد البشرية ... وهي الإتجاه الطويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية، بحيث يتحقق في إطاره الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة.

أولا. المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن 19 حتى الآن:

سنعرض أهم المراحل التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها الحديثة في الآتي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة، بالإعتماد على طرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل إحدى ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره، شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية. وكانت السلطة المطلقة بيد المالك. ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص، يضع شروط الدخول للمهنة وأجور العاملين ومستويات انتاجهم، ويمثل هذا احتكارا للحرفة" (مهدي حسن زويلف: ص10)

2. مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وصاحب ظهورها عدة عوامل:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

لقد سببت هذه العوامل الإستغناء أحيانا عن العمال و الحاجة إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين. فالعامل أصبح ضحية هذا التطور، حيث اعتبر مجرد سلعة تباع وتشتري بعد إعتقاد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال. وبالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية ورقابة تعسفية وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الحاجة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين" (أحمد ماهر، 2001 : ص35)

3. مرحلة القرن العشرين:

أ. ظهور حركة الإدارة العلمية: فقد ساهمت هذه الحركة، في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية شهدت هذه المرحلة، عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك والسو تايلور، وقد حدثت هذه الحركة منذ عام 1980 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى (صلاح عبد الباقي، 2001: ص22). وقد توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة هي:

- التطوير الحقيقي للإدارة: بمعنى استبدال الطريقة التجريبية (المحاولة والخطأ) في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

- الإختبار العلمي للعاملين: يعده تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد من قدرات العاملين ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم: فالعامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: يؤكد تايلور أنه بإمكان بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيارة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية، وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل ومطالبة العمال بزيادة معدلات الإنتاج دون الحصول على أجر بنفس السقف والتركيز

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

على الطابع الفردي في التعامل مع العامل وإهمال الجانب الإنساني، كل ذلك نتج عنه التذمر وانخفاض الرضا عن العمل" (محمد قاسم القزوي، 2000: ص 50).

ب. نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين، نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث استخدمت نقابات العمال أساليب القوة، من إضراب عن العمل والمقاطعة من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل. **ت. الحرب العالمية الأولى:** ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لإختيار العاملين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف (مثل طريقة ألفا وبيتا) التي طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم" (محمد قاسم القزوي، 2000: ص 301)، كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت المراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915 وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم.

ث. مرحلة ما بين الحربين العالميتين:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين، تطور في مجال العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل" (صلاح عبد الباقي، 2001: ص 25).

ح. ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها، إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل. ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط، أو مجرد مسمار في آلة عملاقة، بل تنظر إليه كأحد الموارد و الأصول، التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر الثروة البشرية و الرأسمال البشري، مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية إذ من خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

مستقبلا يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية، على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت، ومن جانب آخر إن هناك تحديات كبيرة وعميقة يجب أن تتصدى لها، مثل "الإعتماد المتزايد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف، التي كانت تعتمد على العامل والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن و التخصصات" (محمد بن دليم القحطاني، 2007، ص ص 129-200). هذه التحديات وغيرها من شأنها أن تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتفرض أهميتها وجدواها.

إذا نظرنا لهذه التطورات، نجد أن الحاجة اليوم، أكثر من أي وقت مضى لتطبيقات وبرامج وتصاميم لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، كما الحاجة أيضا إلى المداخل والإقتربات و المدارس الفكرية، التي تركز على المبادئ وتحليل النظم والعلاقات والتفاعلات الإنسانية. إن هذا ما حذت حذوه مجموعة النُمور العالمية الإقتصادية، التي فهمت الإنسان في التنظيم وابتكرت التطبيق المناسب له. وإننا نرى أن العملية تبقى نشاط إنساني مستمر، يمثل القوة الدافعة الرئيسية للتنمية الإجتماعية والإقتصادية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المحاضرة الثالثة: بعض المفاهيم الدالة في علم إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية على العنصر الإنساني في تحقيق الأهداف المعنية عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، فتحقيق الأهداف لا يتم بفضل جهود المدير وحده، بل يجب على المسؤولين الآخرين في جميع المستويات الإدارية والفنية أن يقوموا بالمهام المعهودة إليهم، ولا بد للمدير أن يكون ملما بوسائل التشجيع والترغيب وطرق الحفز لمروؤسيه ورفع معنوياتهم. وإننا نجزم الرأي في حقيقة أن العلوم الاجتماعية المختلفة تعمل متكاثفة في تحقيق أهداف المجتمع وتوجيه الحياة فيه لإسعاد أكبر عدد ممكن من أفراده وذلك عن طريق استخدام طاقاته البشرية والمادية والآلية بأعلى كفاية ممكنة" (كامل محمد المغربي، 2010: ص 72) .

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد الصحيح لوضع الشخص المناسب في الموقع المناسب ثم مساعدته على التكيف في محيطه الجديد .

كما أن هذا العلم المحقق، يستهدف زيادة الاستقرار بين الموظفين وتخفيض نسبة دوران الأيدي العاملة من خلال سياسات توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الفرد" (كامل محمد المغربي، 2010: ص 73). سنقف في هذا الدرس على أهم المفاهيم الدالة في هذا العلم.

1 المورد البشري:

المورد ،يقصد به المنهل، مصدر الرزق، الثروة (معجم الكنز، 2003: ص 208)

يعتبر المورد البشري مرادفا لمفاهيم أخرى ،هي القوى البشرية،العناصر البشرية، رأس المال البشري.

البشري،هو الآدمي... مفهوم ذو دلالة ربانية فيه من التقديس والتبجيل والتكريم

ورد في سورة الإسراء " ولقد كرّمنا بني آدم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على

كثير ممن خلقنا تقضيلا" (قرآن كريم ،سورة الإسراء: الآية 70).

"تعرف الموارد البشرية،على أنها القوة العاملة داخل المؤسسة،التي تقوم بمختلف الأنشطة وهي المجموعة

المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال.تنقسم إلى 3 مجموعات هي كالتالي:

- موارد قيادية

- موارد إشرافية

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- موارد تنفيذية" (عبد الفتاح بوخمخم، 2001: ص 22).
- حددت الباحثة رابوية حسن في كتابها مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مجموعة من المميزات يتميز بها رأسمال البشري نلخصها في الآتي:
- رغم أن الفرد أصل من أصول المنظمة إلا أنه ليس باستطاعة المنظمة بيعه.
- يتطلب الإستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا مخصصا وطويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الإستثمار في رأس المال المادي.
- إن الموارد البشرية لأية دولة أو منظمة، هي تلك المحاصيل المستجمعة من الأفراد، القادرين والراغبين في أداء العمل حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تخطيطها وهندستها وتخصيبتها واستثمار قدراتها ومهارتها ومؤهلاتها واتجاهاتها... بالتعليم والإختيار والتطوير والتدريب والتلمذة المهنية". ذلك أن اكتساب شهادة الإيزو أصبحت تقاس أيضا بمدى الكفاءة في جودة تسيير الموارد البشرية لا جودة المنتج فقط.

2. موارد المنظمة:

- مجموع الثروات والموارد التي تشتمل عليها المنظمة، وهي في جملتها موارد مادية وموارد بشرية، تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال عملية الإدارة. وهذه الموارد هي:
- الأفراد أو القوى البشرية من ذوي التخصصات و المهارات المختلفة.
 - رأس المال.
 - الآلات والمعدات.
 - المواد الخام.
 - المعلومات والبرامج.
- يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على حسن استثمار هذه الموارد بطريقة مثلى" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص43).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

3. تنمية الموارد البشرية:

ماهر عليش يعرفها: "بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لآداء العمل ،ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه" (منصور أحمد، 1975:ص 33)

علي السلمي: يعرف تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة:

-اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي.

- التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم.

-الإشراف والتوجيه.

-اتباع أساليب علمية لتقييم الأداء"(ماهر عليش محمد،1971: ص23).

نستنتج أن تنمية الموارد البشرية تلك العملية المكتملة، التي تعمل على استثمار معارف ومهارات وقدرات وكفاءة الموارد البشرية، التي يتمتع بها المجتمع ،قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ... وتتحقق تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها(التدريب والتخطيط وتقييم الأداء والتكوين المستمر والإتصالات والترقية والتحفيز والعلاقات الإنسانية وأنظمة الإفصاح والشفافية و التأمين و الحماية الإجتماعية... .

4.الوظيفة:

تعرف الوظيفة :بأنها مجموعة من الأنشطة، التي يجب أن يمارسها الشخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة، مستهدفا الصالح العام.

إذن الوظيفة (سواء كانت فنية أو إدارية)"لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة،والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته"(محمد أنس قاسم، 1989 : ص 6).

5.المؤسسة:

المؤسسة من الفعل أسس، أي بنى ووضع قواعد. وهي كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله "(المنجد الوسيط في العربية المعاصرة ، ص19)

وفي المدلول الاصطلاحي هي المكان الذي ينتظم فيه عمل الأفراد ، وتتفاعل فيه الأنشطة للتأثير على الطبيعة ، وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

إن المؤسسة من خلال التطور التاريخي تنشأ عندما يقوم الأفراد بسلسلة من العلاقات والنشاطات لتحقيق هدف معين ، ويكون مشترك .

المؤسسة في تعريف **ماكس فيبر**، هي تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد، والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب ، وفي كل منظمة ، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات ، وتدفقات السلطة ، وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد التنظيمية والوظائفية" (فريد راغب محمد النجار ، 1996:ص148).

من خلال هذا التعريف نرى بأن ماكس فيبر قد حدد الملامح الرئيسية للمؤسسة الحديثة التي وصفها بالتركيب البيروقراطي .

هناك من يعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية ثابتة نسبيا ، تعمل وفق إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل ، لتحقيق هدف مشترك ، وهو ما ذهب إليه **تالكوت بارسونز** Talcott Parsons حيث يعرف المؤسسة بأنها، وحدات تقوم كنموذج بنائي لكي تحقق أهداف محددة " (محمد علي محمد ، 1989:ص147)

وهناك من يعتبرها مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد يربطها تعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا ، وهو ما ذهب إليه **محمد بهجت جاد الله كشك** حيث يعتبر المؤسسة كل وحدة اجتماعية ، أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير (محمد بهجت جاد الله كشك ، 1999:ص147).

ومن جهة أخرى تمثل المؤسسة لنسق الذي تتفاعل فيه كل العناصر والمكونات حيث يعرف **بارنارد T. Bernard** المؤسسة ضمن هذا السياق بقوله المؤسسة نسق وهي أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية ، بيولوجية ، شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة المنظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين ، أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل (محمد علي محمد، 1989 : ص16) .

يعرف **ميشال كروزي** المؤسسة بأنها ذلك النسق الاجتماعي تتبلور داخله أفعال الأفراد ، وعلاقاتهم ، ورهانهم وإستراتيجيتهم" (Crozier Michel , 1997 ,p65)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

أما شين Chyne يعرف المؤسسة بقوله "المؤسسة عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة ، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة ورغم اشتغال هذا التعريف على مختلف عناصر المؤسسة (الأفراد،التنسيق،الأهداف ،تقسيم وهيكل السلطة)فإن شين يرى بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاطات الجماعات والعلاقات الموجودة بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة الخارجية في نشاط المؤسسة (مصطفى عشوي، 1992، ص ص35-36).

نرى بأن المؤسسة نسق عقلاني يعمل دائما في إطار قواعد ،على تحقيق أهداف مشتركة معدة سلفا، كما أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية ، وهي بدورها نسق جزئي بالنسبة للنسق الكلي. أما من حيث الدلالة السوسيولوجية يمكن اعتبار المؤسسة جماعة منظمة على مستوى عالي تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسميا،ونسق الأدوار المحددة(سموك علي،1998:ص65). المؤسسة هي وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي حاجيات المحيط وهي وحدة لتوزيع العوائد وإنفاق الإستهلاك" (رشاد أحمد عبد اللطيف،2007 : ص335).

المؤسسة من منظور إجتماعي، هي وحدة إجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والإهتمام والعناية بالمجتمع".

- من منظور هيكلي،هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي مكون من مجموعة من الأدوار بينهم علاقات تبادلية"interdependence.

- من منظور وظيفي،هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة مثل:التخطيط، التنظيم، إنتاج السلع وتقديم الخدمات"(مدحت محمد أبو النصر،2007 : ص 52)

كما تعرف بأنها وحدة إقتصادية تستعمل الوسائل المختلفة للإنتاج ،من داخلها قوة عاملة فيما بينها وتنشئ نوع من العلاقات داخل المؤسسة ويكون هدفها الإنتاج وسد حاجيات المستهلك" (محمد الجوهري ، 1975 : ص 22)

نستنتج أن المؤسسة هي ذلك النسق الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية، لتحقيق هدف مشترك.وهي البيئة المناسبة لمختلف أصناف الموارد البشرية (القيادية،التنفيذية،الإشرافية)لأداء أعمال تكون موضع تقييم.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

6. الإدارة:

إن أصل كلمة إدارة يعود إلى العصر اليوناني أو الإغريقي ورد في لفظ Server ومعناها (الخدمة) على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين. وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة. لأن كلمة يدير administer مكونة من مقطعين باللاتيني هما: « Ad » و « Minister » بمعنى يخدم الآخرين، وبالمعنى العلمي: تنظيم شؤون الناس والعناية بأمورهم لتحقيق أهداف معينة" (إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، 2009: ص 9)

يمكن القول ببساطة أنه لا يمكن الإجماع على تعريف واحد للإدارة صريح وواضح وقد يعود سبب ذلك إلى تعدد الدراسات التي استهدفت هذا المعنى.

1- فهمت الإدارة على أنها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة وهي أيضا تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن" (علي عباس، 2004: ص 17).

2- الإدارة بمعنى: Management هي عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة.

3- ومفهوم الإدارة بمعنى الخدمة service يشير إلى أنشطة تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد وتبويب للمعلومات لخدمة الآخرين.

4- أما مفهوم الإدارة كنظام system: فهو وظائف تتمثل في الأفراد والآلات والمواد الخام لإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة.

وفيما يلي نستعرض آراء بعض العلماء حول مفهوم الإدارة:

يرى ستانلي فانس بأن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ."

"داويت يقر" بأن الإدارة هي "نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد".

"تشيلدون" الإدارة بأنها: "الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التموين والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ" (إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، 2009: ص 9-10).

عرف فوست الإدارة " بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"

(محمد بهجت جاد الله كشك، 1999: ص 3)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الإدارة تعني أيضا: حسن التنظيم والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة" (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2008: ص16)

مفهوم الإدارة لم يعد مقتصرًا على مرحلة اتخاذ القرارات وحسن التنظيم و التوجيه و القيادة الحازمة، بل يتضمن حسن التنظيم والتوجيه والقيادة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التعاون والإحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة، لذا فالإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة التي يتم تحقيقها بأعلى كفاءة وأقل جهد وأكبر عائد" (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2008 : ص 16)

الإدارة، هي عملية لتنظيم الموارد وزيادة فعاليتها، حيث أن هناك العديد من المهام الرئيسية لرجل الإدارة متضمن في جوهرها "البعد الاجتماعي" (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2008: ص16) مما سبق نستنتج أن الإدارة هي نظام أو عملية أو نشاط أو جهد تهتم بتجميع الجهود الفردية والجماعية في مؤسسة ما وذلك من خلال جمع الموارد واستغلالها بالشكل المطلوب لإنجاز الهدف التنظيمي المخطط من طرف المنظمة والعاملين بها بأقل وقت وتكلفة وأعلى جودة.

7. البرنامج التنظيمي:

البرنامج : جمع برامج.

هو المنهج ، الفهرست، الميزانية، خطة العمل" (قبيعة أحمد راتب: ص 127).

"تعرف البرامج في المؤسسة ،بأنها قاعدة معلوماتية مسبقة ،يمكن الإستناد إليها عند إعداد مخطط أو دراسة موجهة، لحل مشكلة ما أو مقترح تطوري.

البرنامج ،يعني أيضا إعداد إطار عمل ،يمكن الإعتماد عليه،عند صياغة أغراض وأهداف المشروع (الدراسة) أو القيام بخطوات العمل لتحقيق تلك الأهداف.

البرامج، هي خطة زمنية استراتيجية، يمكن إعدادها واتباعها ،بحيث يمكن توقيت وإنجاز كافة المهام المطلوبة قبل إعداد الرسومات التنفيذية أو النهائية لمشروع ما (عبد الإله بن محمد المعيوف، 2008 : ص 11)

نستنتج أن البرامج في المؤسسة ، تتجسد في اجراءات مطولة ودقيقة للقيام بالهدف المطلوب والمتوقع ، ويتضمن البرنامج، التقدير الزمني لكافة جوانب خطة العمل في المنظمة.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

8. التشخيص التنظيمي

تشخيص المرض أي معرفة طبيعته وأسبابه العلة فيه" (المتقن القاموس العربي المصور: ص 168)
يرجع أصل كلمة تشخيص Diagnostic إلى الكلمة اليونانية Diagnosis و تعني المعرفة (connaissance) ،حكم المصدر في وضعية ما خلال حالة ما.¹

و يعني القدرة على التمييز Aptitude au Discernement (قوارية بلشير، 2014: ص 96)
فالتشخيص يهدف إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة و ذلك من أجل تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف (Kamal hamdi ,1995 : P12)

أما التشخيص التنظيمي Organisationnel Diagnostic التشخيص هو الخطوة لتقييم صحة المؤسسة Etat de Santé، ومن ثم وضع التوصيات لتحسين فعالية العمل L'efficacité Encotonnèrent وكفاءة الأنشطة L'efficience des Activités.

أما التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي فيعود للباحث "بيكارد" Beckard في سنة 1969 الذي يرى أن التشخيص التنظيمي هو التدخل الذي يقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمؤسسة والعمليات و أنماط السلوك داخل تلك المؤسسة .

وقدم "مورفان ويزبور" R. morvin Weisbord في سنة 1978، وجهة نظر بسيطة وملخصة للتشخيص التنظيمي واصفا إياه بأنه وسيلة بحث وتحديد الفجوة بين ما هو وما ينبغي أن يكون في المؤسسة .

أما "لكليتون باول ألدرفر" Licklton Paul Alderfer في سنة 1980 ، فيعرف التشخيص على أنه عملية تقوم على نظرية العلوم السلوكية حيث تتمثل مدخلاتها في المورد البشري و من ثم جمع المعلومات حوله ، وفي الأخير القيام بتغذية تلك المعلومات لتعزيز الفهم الجيد للمؤسسة.

كما يعرف التشخيص التنظيمي بأنه عملية فعالة و مرحلة ضرورية يمكن من كشف الاختلالات والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة وتحديد أسبابها بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في كل جوانب نشاط المؤسسة" (قواري بلشير، 2014: ص 100) .

¹ مفهوم التشخيص على الموقع :

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

التشخيص هو مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإرشادات و الكشف عن الاختلالات و تحديد أسبابها و من ثم ترجمتها في الوقت المناسب ،قصد استباق الأحداث وإعداد إستراتيجية تساعد المؤسسة في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات. نستنتج أن التشخيص التنظيمي، يعني إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية لفهم أبعادها ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، وهو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليل خصائصها وكشف نقاط الضعف والقوة ،ومحاولة معالجتها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة .

9.الدافعية الإنسانية Humain motivation

إن دراسة الدافعية تعني أساسا بالإجابة عن الأسئلة :لماذا يتصرف الأفراد على نحو معين ؟ لماذا يقدم الفرد على سلوك معين؟ ولماذا نجد موظفا راضيا عن عمله و يستمتع عند القيام بالعمل و موظفا آخر مستاء و يكره عمله؟ .

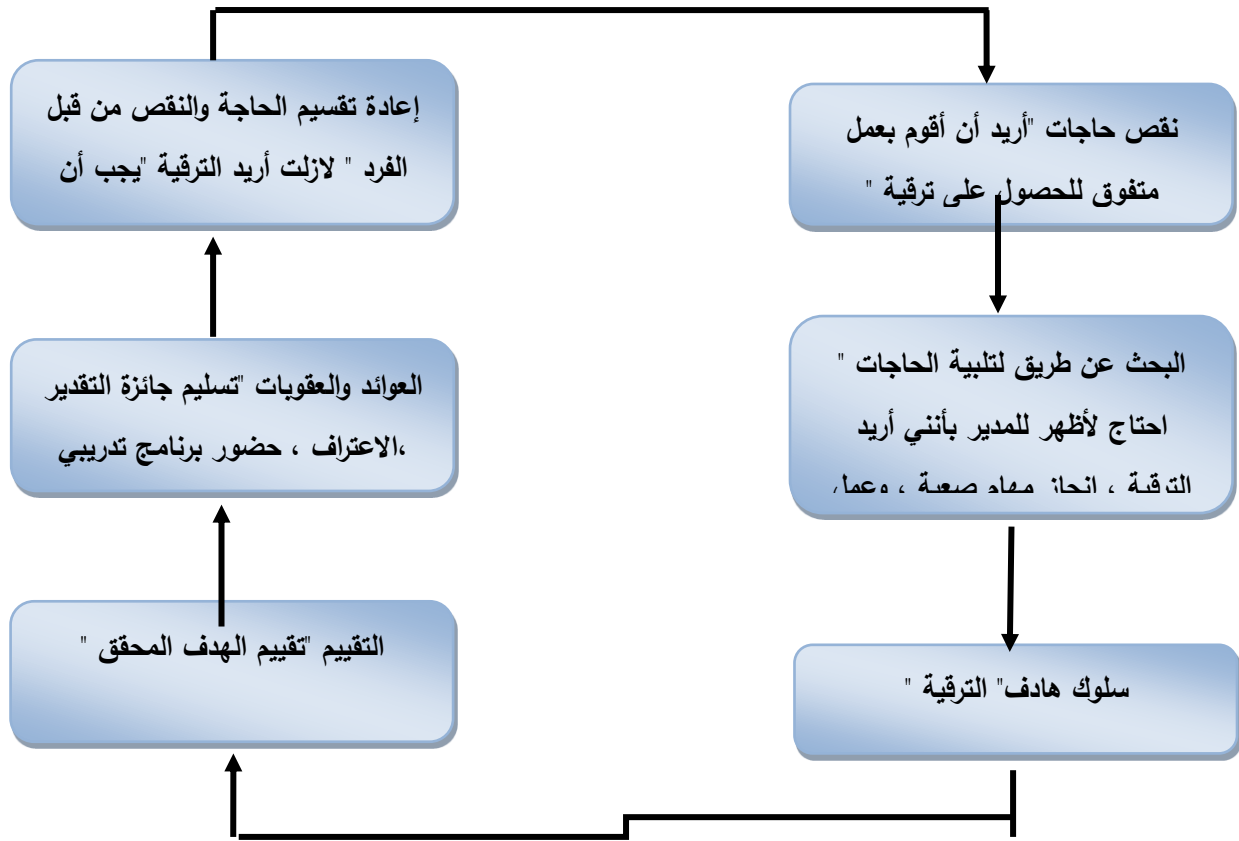
إن مصطلح الدافعية على الرغم من أهميته الواضحة ، نجد صعوبة في تعريفه و تحليله و هو ما نلمسه من اختلاف و تفاوت مفاهيم و تعاريف الباحثين و تحليلاتهم .

يرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك Move وينظر إليها على أنها "عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط أو تستحث Activites. وهكذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات : الحاجات Need ، البواعث ، القوى drives والحوافز Incentives أما الحاجة فهي عبارة عن نقص و تنشأ الحاجة حينما يكون هنالك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي" (حسين حريم، 2009 :صص 104-105)

تعرف الدافعية بأنها "سلوك موجه لتحقيق هدف"،وينظر للدوافع على أنها "حاجات أو قوى داخلية في الفرد تشكل أساسا للسلوك"،وهي حاجات الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية ،كما أنها توجه السلوك الإنساني في إتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات .والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها،أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد و توجهه للتصرف و السلوك في إتجاه معين " (علي السلمي :ص118)

يرى فولمر Fulmer إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح للسلوك...وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها و تحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة الحاسوب ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج ،كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليوكب دوافعنا العديدة المتغيرة (بالية النعيمي، 2007:ص105)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها



مخطط يبين تشكيل عملية الدافعية عند الإنسان (المصدر حسين حريم، 2009: ص106)

نستنتج أن الدافعية هي قوى داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية ونستطيع القول مثلاً بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والإنجاز استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته المحددة في: المواظبة في العمل و الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية، التعاون البناء مع الآخرين ،الحرص على إنجاز مايسند إليه من مهام، تكريس كل وقته و جهده لإنجاز العمل" (حسين حريم، 2009: ص106)

10. التوجيه التنظيمي :

التوجيه: يظهر بمرادفات: التصويب، التسديد، القيادة، الإرشاد، التحكم

(المتقن القاموس العربي المصور: ص 193).

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول على

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقومون بتوجيه نشاطهم وبذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق ومتربط" (بشير العلاق، 1998:ص 89).

وظيفة التوجيه ،تعنى بتوجيه الأفراد وحفزهم للآداء العمل أو الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق أهداف المشروع. ويتم ذلك عن طريق اختيار أسلوب القيادة الملائم وأسلوب التحفيز وخلق الجو المناسب للعمل لرفع الروح المعنوية وتحقيق نظام اتصال فعال وصولا لتحقيق الأهداف" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005:ص42)

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة ويشتمل التوجيه ضمن ما يشتمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأوامر والإرشاد، ومعناه أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم إتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عن طريق الغير (المنقادين) أو القيادة الموجهة.

ويقوم التوجيه على عنصرين أساسيين هما الإتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه ومروؤسيه خلال أعمالهم لحين الإنجاز" (رحي مصطفى عليان، 2007: ص89).

وظيفة التوجيه في المؤسسة تعتبر من أهم مقومات الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم فأى مسؤول في المؤسسة من أعلاهم إلى أدناهم لا تكتمل مهمته عند وضع الخطط والتنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتوجيههم لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات الوظيفية التي يحددها التنظيم الإداري.

11.التفاعل التنظيمي:

(تفاعلا) الشخصان أو الشئان، بمعنى أثر كل منهما في الآخر" (المتقن القاموس العربي المصور ، ص175) .

والتفاعل هو العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض في الحاجات والرغبات والوسائل والأهداف والمعارف، وهو ما يحدث عندما يتواصل فردين أو أكثر يحدث نتيجة لذلك تعديل للسلوك (محمد حاسم محمد ، 2004: ص 226).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ويعرفه ماكس فيبر بأنه " السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع في الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه " .

التفاعل أيضا هو تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يعرفها الهيكل الرسمي للتنظيم ولكن لا بد أيضا أن يوفر الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد" (علي الشرقاوي، 2002: ص 287) وهو عملية تنافس وصراع ، تعاون وتوافق يتضمن التأثير المتبادل لسلوك الأفراد والجماعات .

إن التفاعل هو الاتصالات الشخصية المتبادلة والحالات النفسية حول الموضوعات أو الأشخاص وهو الأنشطة المتبادلة بين أعضاء الجماعة، والتفاعل هو رد فعل بين عامل وعامل آخر داخل المؤسسة ويسمى أيضا الأنشطة التفاعلية للجماعات غير الرسمية والأنشطة المبرمجة للجماعات الرسمية.

12. جماعات العمل: Work Groups

لابد من التنويه، إلى حقيقة أن الانسان كائن اجتماعي، يهوى الانتماء إلى جماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها، لانجاز أعمال مادية وإشباع حاجات مختلفة. والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في انجاز أعمالها وتحقيق رسالتها. حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر وأقسام ولجان و فرق عمل وغيرها)، كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المؤسسات ويجعلها من المواضيع الوضاعة في دراسة السلوك التنظيمي . إذ أن تفهم جماعات العمل وديناميتها و تماسكها يساعد بالتأكيد على زيادة الكفاءة لهذه الجماعات وفاعليتها و تعزيز العلاقات الانسانية وعلاقات العمل ومختلف التبادلات الإتصالية داخل المنظمة .

• ماهية الجماعات What is Group

عرف (Tosi) الجماعة بأنها "تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة(كامل محمد مغربي، 2010: ص 175)

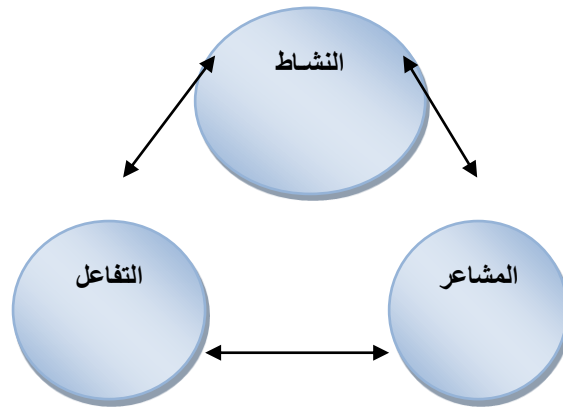
وعرفها هومانس (Homans) أنها عدد من الأفراد يرتبطون فيما بينهم لمدة زمنية كافية لتحقيق الترابط بينهم وجها لوجه (Face To FACE) (خضير كاظم محمود، 2009، ص 143)

يعرفها ديفز (Davis) بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"

(حسين حريم: ص 153)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- يتضح من خلال التعاريف السابقة بأن العلاقات التي تتكون داخل الجماعة تعتمد على صورة التفاعل، من ناحية، وعلى العلاقات الدائمة بالاتصال والمواجهة المباشرة من ناحية أخرى. لذا يمكن القول بأن الجماعة الصغيرة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يترابطون بنشاط معين و يسعون لتحقيق هدف أو أهداف محددة، يجمعهم الانسجام الاجتماعي والمهني ويتبادلون من خلال ذلك، المشاعر والأحاسيس، ويتصرفون وفق منظور مشترك من المفاهيم و المشاعر، ويمكن أن يلاحظ أن ما يحدث في الجماعة الصغيرة وأثره في السلوك الفردي لعضو الجماعة يركز على ثلاثة مفاهيم (مكونات) هي :
- **النشاط (Activité) :** ويتمثل في التصرفات الانسانية أو الأشياء التي يمارسها الانسان و التي تظهر في التصرفات المادية التي يمكن مشاهدتها أو الآمال المطلوب من الفرد أدائها .
 - **التفاعل (Interaction) :** وهو الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة والتي يمكن ملاحظتها أثناء أدائهم لأعمالهم و تحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال و مدته و نتيجته في شكل تأثيره على سلوك الطرف الآخر .
 - **المشاعر (Sentiments) :** وهي تعبر عن شعور الفرد تجاه الأشخاص الآخرين الموجودين في العالم المحيط به (البيئة). وللمشاعر ثلاثة عناصر هي، العنصر الفكري العنصر العاطفي، الاتجاه أو الميل للتصرف أو السلوك .
- ويمكن التأكيد على أن المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل متداخلة مع بعضها .يوضحها الشكل:



شكل يبين مكونات الجماعة، المصدر (علي السلمي، 1971: ص 280).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

أنواع الجماعات types of Groups :

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها، ويصنف الباحثين، الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل الهدف والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها، فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية ، والجماعات المرجعية و الجماعات العضوية، الجماعات الصغيرة، والجماعات الكبيرة، ولكل نوع خصائصه المحددة وتأثيراتها على الفرد ومن أهم تصنيف جماعات العمل :

أ. **الجماعات الوظيفية (Functional Group)** وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد" (حسين حريم ، 2009:ص 154) والتي تعرف عادة بالمجموعات الرسمية حيث يتم تحديدها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم و إن علاقتها مع بعضها البعض محددة وفقا لسياسات الشركة و تظم قواعد العمل فيها و هي التي يعبر عنها عادة أقسام الخريطة التنظيمية" (كامل محمد المغربي، 2010:ص 176-177). فالمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للتنظيم و تعرف بالإدارات و الأقسام والورش إلخ، فالإدارة عادة هي الوحدة الكبيرة التي تتضمن جميع النشاطات المتعلقة بمجال واحد .

ب. **فرق العمل Work Team Group** وتتكون غالبا من عدة أفراد من نفس الدائرة تتشكل لانجاز مهمة أو مشروع معين، ويتكون الفريق عادة من أجل انجاز مهمة أو عملا أو مشروعا محددا، وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق، وقد يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو إدارات مختلفة. ب. **اللجان Committes** وهي جماعات تتشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية (حسين حريم، 2009، ص 155)، وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو موضوعات معينة بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لكل عضو من أعضائها وتعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالا في المؤسسات المتوسطة والكبيرة على اختلاف أنواعها" (محمد كامل المغربي، 2010:ص 177)

ت. **التحالفات Coalitions** وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد .

ث. **جماعات الصداقة والميول Friendship Group** وهي تضم أفرادا متشابهين في الخبرة و العمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية وغيرها ، بهدف اشباع الحاجات الاجتماعية لدى الجماعة .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ح. **الجماعات غير الرسمية** (Informal Groups) : وهي الجماعات التي تنشأ تلقائياً بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة و تدفعهم هذه المصلحة إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها ، ولذا فإن الجماعة غير الرسمية تمارس تأثيراً ملموساً على سلوك أعضائها في مكان عملهم نتيجة التفاعل فيما بينهم ، وليس بقرار من أي سلطة ، وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة غير الرسمية لا تتقيد بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة بين أكثر من عضو حسب الموقف الراهن" (حسين حريم ، 2009، ص 155)

خ . **الجماعات الرسمية** : (Formal Groups) وهي الجماعات التي تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة وتهدف للقيام بأداء عمل محدد وواضح ضمن الهيكل التنظيمي لمنظمة معينة ويتم الإشراف على الأفراد من قبل المدراء، وتعد الجماعات الرسمية من أكثر أنواع الجماعات تأثيراً إيجابياً في مشاعر الأفراد العاملين فيها بحكم القرب المادي من بعضهم ، وتشابه الأداء الوظيفي المناط بكل فرد في الجماعة الصغيرة.

ر. **الجماعة الآمرة أو القاعدة** : (command groups) وهي الجماعة التي تقوم بالإشراف على العمل و قيادة الأداء المتخصص فيه ، و تتمتع بصلاحيات اصدار الأوامر للآخرين مثل جماعة المشرفين (خليل محمد حسن الشماخ ، 2009: ص 146)

ز. **الجماعات غير الرسمية** (Informal Groups) :

لايستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم و عواطفهم واتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طوعية و تلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها ويمكن تصنيف الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية إلى مجموعتين رئيسيتين :

- **تلبية وتحقيق حاجات معينة** : ومنها الارتباط والانضمام والصداقة والأمان ، ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل و الرتابة وضغوط التنظيم الرسمي ، كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بالأمان الشخصي ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف ، بالإضافة إلى اشباع حاجات الاعتراف و التقدير و المشاركة و الاتصال .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- الحصول على المعلومات: ينضم الفرد أحيانا إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزمع الإدارة اتخاذه من قرارات" (حسين حريم، 2009: ص155)

وهكذا نجد أن هناك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام للجماعات غير الرسمية وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر، ولكن الجماعة غير الرسمية، تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها التنظيم الرسمي بصورة كاملة، وهكذا فإن الجماعات غير الرسمية تبقى قائمة طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات .

13. الأداء :

الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية to perform وقد اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية performer والذي يعني تأدية مهمة أو تأدية عمل.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات. فالأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية" (الشيخ الدواوي، 2010: ص4)

يعرف بيتر دركر الأداء ، بأنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا المساهمين والعمال".

يحرص المديرون جيدا على زيادة دافعية الأفراد لتحقيق مستويات أداء عالية وهذا يعني دفعهم للعمل الجاد، والحضور المنتظم للعمل والإسهام بفاعلية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ولكن ينبغي التأكيد على أن مستوى الأداء لا يتوقف على الدافعية فقط، بل هناك محددات أخرى هامة وهي قدرات الفرد و ظروف العمل.

ويمكن توضيح العلاقة من خلال المعادلة : مستوى الأداء = الدافعية × قدرات الفرد × ظروف العمل . ولتحقيق مستوى عال من الأداء، ينبغي أن يكون لدى الفرد الرغبة والاستعداد للعمل (الدافعية) وأن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز العمل (القدرات) وأن تتوفر لديه الموارد والمعدات والأجهزة والإشراف وغيرها (ظروف العمل)، أي نقص أو قصور في أي من هذه المجالات يؤثر سلبا على مستوى الأداء، ويجب على المدير أن يسعى لتأمين هذه المتطلبات، وتعتبر زيادة الدافعية الأكثر صعوبة وتعقيدا من بين المتطلبات المذكورة " (حسين حريم، 2009: ص107) .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

14. الإتصال التنظيمي:

يمثل الاتصال الشريين الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

أما **الإتصال الإنساني**، يعني تلك الإتصالات التي تتم بين الأفراد وجها لوجه في جماعات للعمل وهذه الإتصالات هي وسيلة الإتصال الرئيسية للمديرين والمشرفين الذين يجرون معظم إتصالاتهم وجها لوجه" (خليل الهادي بدوي، 2009، ص145).

يعتبر الإتصال بشكل عام، عملية إنسانية، لمعالجة المعلومات الإجتماعية، فالمرسل يبذل فكرة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها فالإتصال الإنساني هو عملية تحدث داخل الأفراد ويتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير وإشتقاق معاني" (حسين حريم، 2009: ص251).

الإتصال الإنساني هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية (منير حجاب، 2004، ص15)

نستنتج بأن الإتصال هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص، أي إتصال تبادلي بين الأفراد والتفاعل وجها لوجه ويسمى أيضا **بمهارة التعامل**.

الإتصال الإنساني يخدم عدة أغراض، أهمها: (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص228).

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- يساعد على تغيير الإتجاهات وتكوين الإعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الإجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الإتصال يساعد أيضا في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الإنسانية بين العمال.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

إن الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والارشادات اللازمة وبدونه يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً. ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهما لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا يؤدي حتماً إلى إنهيار المنظمة (حسين حريم، 2009، ص 249).

إن الإتصال وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات، وهو الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بالفيتامين المقوي لكيانها في الوجود والإستمرارية (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات).

ملاحظة: إن هناك مفاهيم أخرى حيوية ولها دلالة وتموقع في المحاصيل المعرفية و المكتسبات المفهمية التي يحصل عليها الطالب .. لا يتسع لنا عرضها في هذا المنجز المطبوع... وللأمانة أفدنا طلابنا في قسم علم الاجتماع بما ينفعهم من مفاهيم محددة بالعرض النظري والمثال.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المحاضرة الرابعة: الوظائف الكبرى لإدارة الموارد البشرية:

أولا. تخطيط الموارد البشرية:

تعود موضوعة التخطيط إلى أعمال الإداري النرويجي كريستيان ستانهيدر عام 2010 الذي يعد أول من وضع فكرة التخطيط في إطار علمي منهجي، ثم ما لبثت ان اتجهت الفكرة الى أطروحة التخطيط من أجل التنمية في الدول الغربية والنامية ودول أوروبا الشرقية التي اعتمدت نظمها السياسية حتى 1990 على منهجية التخطيط الإقتصادي لإحداث التنمية" (علي عباس، 2004: ص77).

إن التخطيط عملية إدارية تسبق التنفيذ، بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة" وبغير التخطيط، تذهب المنشأة في مهب الريح، تتأرجح إلى اليمين و اليسار بين قوى اقتصادية أعلى منها وأقوى و لا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال" (أحمد محمد المصري، 2004: 47)

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

"إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة إعداد الخطة بالإحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب" (عقيل جاسم عبد الله، 1997: ص163).

بمفهوم آخر: "هو عملية التأكد من الكمية و النوعية الجيدة من القوى البشرية، في المكان و الزمان الملائم والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين" (اللوزي موسى، 1999 : ص ص 285-286).

تخطيط الموارد البشرية، هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الإحتياجات. ويعتبر الأسلوب الذي يمكن الجهاز الإداري من الحصول على قوى عاملة بالعدد والنوع و المستوى المطلوب لإنجاز المهام في مختلف مواقع العمل وفي الوقت المحدد وذلك وفقا للخطة. "إذ يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات و الأقسام وينظم جهود الأفراد ويمنع الإزدواجية في آداء الأنشطة" (علي عباس، 2004: ص78).

نخلص من التعاريف السابقة أن تخطيط القوى العاملة هو :

- عملية منظمة وموضوعية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- عملية تنتظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للقوى العاملة (الكم) و (الكيف).
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة وظروف وأوضاع السوق و المجتمع.

2. عناصر التخطيط:

تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المؤسسة بالموظفين المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص156)

إن فتح تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لإحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساسا على اعتبارات تلقائية وسطحية غير وجيهة وغير موضوعاتي و غير مدروسة... وكل ذلك يعطل حيزا كبيرا من تطلعات المنظمة.

3. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية، نظرا للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا ما سيؤثر على مشاريعها واستراتيجياتها وتتمثل هذه الأهمية في تقديم العوائد المباشرة التي نحصلها في الآتي:

- 1- تحسين استغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة للإدارة في التنبؤ بحاجات التوظيف، فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها لتفادي الأخطاء و المشكلات أو تصحيحها.
- 2- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، مع كشف احتياجاتها والتعرف على عرض وطلب العمالة.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

3- وضع شروط استبدال هيئة الموظفين سواءا من داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تقضي الحاجة سواء على أساس مؤقت أو مستديم.

4- التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوة العاملة، إذ يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة مثل الإستغناء عن بعض العاملين، النقل، الترقية، التدريب... .

5- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء، من خلال تحديد الإحتياجات كما ونوعا وبشكل مسبق. كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار والتعيين والتدريب .

6- تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات، الخبرات المطلوبة، سواءا على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة" (محمد سعيد سلطان، 1993: ص66).

4. أسس ومتطلبات تخطيط القوى العاملة:

- وضوح أهداف المنظمة.
- وضوح خط نشاط المنظمة
- وضوح السياسات و الإجراءات و الهيكل التنظيمي بالمنظمة
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة
- التغيرات المستقبلية للتقنية المستخدمة في المنظمة.
- معلومات عن مواصفات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل.
- معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد بالمنظمة.
- ميزانية المنظمة.
- حجم المنظمة وعمرها وموقعها الجغرافي" (محمد سعيد سلطان ، 1993: ص 66).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

5. خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية الخطوات الآتية:

1.5. وضع الأهداف: إن المنطق الذي تقوم عليه عملية التخطيط، يتطلب صياغة الأهداف التي تتناول جوانب عمل وأنشطة المنظمة، ثم يقوم المخططون كل في مجاله بالتنبؤ بما سيكون عليه موقف المنظمة فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة في المستقبل.

2.5. التنبؤ: في مجال الأعمال هو عملية تقدير لحدث أو أكثر في وقت معين في المستقبل. ويوجد نوعان من التنبؤ: الأول: يقوم على أسس إحصائية والثاني: يعتمد على الحدس والتخمين والتكهن .

3.5. تحديد المهام والواجبات: في ضوء الأهداف المقررة و التقديرات التي أمكن التوصل إليها، يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. ويقصد بالجهود المطلوب القيام بها أنواع الأنشطة التي يجب توفرها للقضاء على الإتجاهات السلبية في المنظمة من حيث سلوك الأفراد، المبيعات،... وتوفير فرص التوصل إلى الأهداف المقررة.

4.5. تحديد الإمكانيات المتاحة: هو تحديد المستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك المهام والأنشطة موضع التنفيذ. والإمكانيات أو المستلزمات المتاحة هي الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف من قوى بشرية متنوعة، معدات، مواد خام... ويجب أخذها بالحجم اللازم والكمية المتوفرة منها من تلك التي تحتاجها فعلا المنظمة.

5.5. وضع الخطة: في ضوء ما توصلت إليه عملية التخطيط وفق مراحلها الأربع المذكورة... نكون قد حصلنا على خطة عمل تفصيلية مرتبطة بزمن محدد.. وتتضمن الخطة أيضا تحديد السياسات و الإجراءات والطرق التي يجب التقيد بها عند تنفيذ الأعمال والأنشطة" (علي عباس، 2004: ص ص 81-85).

ثانيا. التنظيم :

1. تعريف التنظيم:

عرف ريتشارد و هودجتس التنظيم ، بأنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة" (فؤاد سالم الشيخ وآخرون ، 2000 : ص 131).

كما عرف التنظيم على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أدائها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع الواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال ، بغرض تحقيق الأهداف" (يوسف مسعداوي، 2013 : ص 140).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

عرف دارين وريمون في كتابهما "مقدمة في الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الإنسجام وتفاذي الإزدواجية والإستفادة من القدرات والطاقات المتاحة وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الإتفاق وتوزيع الصلاحيات.

عرف روبرت فورد Robert ford التنظيم الإنساني أنه جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض في أجل تحقيق هدف معين ويرى فورد وزملائه أن مثل هذا التعريف يثير ثلاثة تساؤلات هامة هي:

- من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟
- كيف ولماذا إتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟
- ما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟

ويعتقد "فورد" وزملائه أن الإجابة على هذه التساؤلات الثلاثة تكشف عن أهم العناصر الذي يتضمنها التنظيم "طلعت إبراهيم لطفي، 2007: ص24).

يعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة، بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وهو وظيفة من وظائف المدير".

يعرف تشارمر schermer التنظيم بأنه العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط".

يعرف برنارد bernard التنظيم بأنه نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها في إطار إداري معين".

يعرف جون جورس التنظيم، بأنه الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات".

يعرف العتبي التنظيم، بأنه وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المتاحة وتقسيم مهامها على الأفراد، كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة، مع الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وفقا للشرع الحنيف من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقا"

(مدحت محمد أحمد النصر، 2009 : ص83).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

2. عناصر التنظيم:

يشمل التنظيم العناصر الآتية:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- الأفراد العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة.
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لآداء الأعمال والأنشطة"
- (سعد الدين عشاوي، 1981:ص192).

3. فوائد التنظيم:

- يجعل التنظيم كل موظف في المنظمة، يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام.
- يحقق التنظيم الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية ،فالتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يمارسونها.
- يعتبر التنظيم خير تطبيق للتخصص وتقسيم العمل.
- يساعد التنظيم على سرعة نقل الأوامر والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية"
- (يوسف مسعداوي، 2013: 142).
- "يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
- يساعد في خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد و الجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة و التعليمات النافذة، منعا للإجتهادات الشخصية الإرتجالية غير المدروسة.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات و المهمات المطلوب آداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة"(مدحت محمد أحمد النصر، 2009 : ص83).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

4. مبادئ التنظيم:

- وجود أهداف واضحة.
- وجود نوع من التخصص وعدم الإزدواجية في طرح وإصدار الأوامر للعاملين.
- وجود نطاق محدد لعدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم.
- ممارسة المسؤولين لسلطاتهم التوجيهية الرقابية.
- الأخذ بأسلوب المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تطلبه حاجة العمل" (سعد الدين عشاوي، 1981: ص 192).

5. أنواع التنظيمات :

لاشك أن المؤسسة الحديثة تتسم بأنها وحدة مركبة من تنظيمات إجتماعية فرعية متعددة، ولا يمكن إغفال أهمية تلك التنظيمات وتأثيرها على توجيه أنماط السلوك الإنساني عند العمال داخل المؤسسة وتلك التنظيمات متعددة ومنها التنظيمات الرسمية وغير الرسمية" (مجدي أحمد بيومي، 2010 : ص 108).

1.5.1. التنظيمات الرسمية Formel organisations

أ. تعريف التنظيم الرسمي:

يقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات و السلطات ،كمات يعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة وتحقيق أهداف المشروع" (سالم فؤاد وآخرون، 2000 : ص 135) هي تجمعات محددة البناء تضم أفراد وجماعات ينقسم بينهم العمل، وتتنوع بينهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل هذه التنظيمات قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها من أهداف" (محمد علي محمد، 1989: ص 27).

ويقوم **التنظيم الرسمي** formel organisation على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية، ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة ويذكر "روثلز برجر" Roethlisberger و"ديكسون" Dickson أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم" (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص ص 42، 43).

والتنظيم الرسمي في قيامه على أسس مثل تقسيم العمل بين مكاتب وإدارات ومراكز، يتطلب كل منها تقرعا كاملا وتخصصا لمن يشغلونها، ومن هنا تصبح المؤسسة، الموطن الطبيعي لإكتساب الخبرة والتخصص الذي يسعى النظام إلى تحقيقها بصفة دائمة.... فالتنظيم الرسمي يقوم على عدة وحدات تنظيمية ومسؤوليات محددة لكل وحدة فضلا عن تحديد العلاقات بين كل منها" (مجدي أحمد بيومي، 2010، ص ص 109، 110). وعادة ما يكشف تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل مدى التركيز السلطات والإزدواج في الاختصاصات، واللامركزية الوظيفية، ومدى ضيق أو إتساع نطاق الإشراف.

وقد ظهرت على مر السنين مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية للتنظيم، وهذه المبادئ والقواعد لا تعتبر في حكم القوانين الثابتة التي لا يجوز تعديلها، بل يجب تطبيقها بمرونة وفقا لظروف الموقف والبيئة التي تطبق فيها، وهذه المبادئ تعد بمثابة وسيلة مختصرة للتفكير ومجرد دليل يعتد به في مجال العمل.

وقد اشار "أرنست ديل" **E Dale** إلى أن هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم أطلق عليها لفظ OSCAR وهي المبادئ التالية:

- تحديد الأهداف بوضوح objectives
 - التخصص أي إقتصار الفرد على عمل واحد spécialisation
 - التنسيق بين كافة المجهودات في سبيل تحقيق الهدف المشترك coordination
 - تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة Autorité
 - تكافؤ السلطة والمسؤولية responsabilité (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص ص 43، 44)
- والتنظيم الرسمي من شأنه كذلك ان يوجد انساقا فرعية هي جماعات العمل وتقييم العمل للعاملين إلى شبكة مرتبطة كل منها بإهتمامات الاخرى، وتعتمد عليها، كما أن هذه الجماعات تقسم إلى إدارات واقسام مترابطة، فعند التحاق العامل بعمله الجديد تلاحقه إدارة القسم بإحدى جماعات العمل الرسمية ومن هنا يجد العامل نفسه مضطرا على ممارسة التكيف مع أفراد الجماعة التي يعمل معها إشباعا لحاجاته الاجتماعية في الإنتماء والاتصال مع الآخرين.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

فلا يخلو قسم من وجود جماعات لإنجاز ما يوكل إليها من أعمال محددة، ويرتبط التركيب الاجتماعي لمثل هذه الجماعات إرتباطا وثيقا بسلوك أفرادها الإنساني ويقصد هنا بالتركيب الاجتماعي العلاقات الإنسانية التي تنمو بين الافراد عندما يعملون معا لفترات طويلة، وتمتد هذه العلاقات إلى مدى ابعد كثيرا من مجرد إرتباط الافراد وفقا للتنظيم الفني للجماعات، وذلك التنظيم الذي يقتضيه إنجاز العمل، فهناك نمط العلاقات الإنسانية الذي يشبع حاجات الأفراد مثل الإرتباط والصدقة والانتماء، كما أن هذه الجماعات توضح وتحدد الأنشطة المختلفة ووسائل الإحتكاك التي يمكن للعامل أن يشترك فيها، وكذلك المعايير والقيم التي يجب عليه أن يقبلها ويتمسك بها لكي يصبح عضوا مقبولا ترضى به الجماعة، تلك المعايير توجه إستجابات العمل إلى الأنماط السلوكية الملائمة" (محمد علي محمد، 1985، ص-ص، 241-243).

وهنا تلعب كفاية الجماعة وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد إلى التضامن والصدقة والمشاركة والانتماء والشعور بالطمأنينة والرضا عن الفرد دورا إيجابيا في تعلم أفرادها أنماطا جديدة في السلوك الإنساني المقبول.

تؤثر التنظيمات الرسمية على الظروف الاجتماعية في العمل تأثيرا جوهريا وبالتالي تلعب دورا هاما في حق الافراد على تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وقد رأى براون Brown ان التنظيمات الرسمية هي تلك التنظيمات التي تظهر على الورق، أي العلاقات التي تتكون نتيجة للقواعد والسياسات والقوانين التي تضعها الإدارة" (مجدي أحمد بيومي، 2010: ص ص 112-114).

أما إتجاه إدارة الأفراد فيتمثل في قوليك Gulick وهالدين haldane وفايول Fayol وغيرهم الذين إهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أبسط اجزائه المكونة، حيث زاد تخصص العامل وارتفعت كفاءته، وحتى ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية للنظام الإنتاجي كله، كما يشير إلى ضرورة ان يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة أي يجب أن تقوم السلطة المركزية بتقسيم العمل إلى أجزائه المكونة تبعا للخطة التي تضعها.

ويميز زانديت zandenit بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها في أنماط الجماعات الاجتماعية على اساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، أي شعور الافراد بأن هناك أفراد آخرين يشتركون معهم في بعض الصفقات أو الخصائص، كما تتميز بوجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد، بمعنى وجود تأثيرات متبادلة بين اعضاء

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

التنظيم تشمل المشاعر، الإتجاهات والأفعال بالإضافة إلى تركيز الأفراد حول هدف معين، ويتضح مما ذهب إليه "زاندن" ان التركيز حول هدف معين هو العامل الاساسي الذي يميز بين الجماعة الإجتماعية والتنظيم الرسمي، بمعنى أنه قد تتحول الجماعة الإجتماعية إلى تنظيم رسمي، إذا تركز أعضاء الجماعة حول هدف معين، ونظموا انفسهم بطريقة مقصودة لتحقيق هذا الهدف، كما يتضح أن كل تنظيم رسمي يعتبر بمثابة جماعة إجتماعية، غير أن العكس غير صحيح.

ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات إعتماها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة وتحديد المسؤوليات للاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة اعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق اهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم وذلك من خلال تغيير مراكز الاعضاء، وإنضمام اعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية، ونلاحظ أن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائيا في سياق التفاعل الإجتماعي، وإنما تحديدها بطريقة عمدية، أي ان خصائص التنظيم قد تجددت بصورة رسمية (طلعت ابراهيم لطفي، 2007: ص ص 25، 26).

ب.أسس التنظيم الرسمي:

يقوم التنظيم الرسمي على الاسس التالية:

- مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم النشاطات داخل المنظمة وتعد ملزمة للجميع.
- وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي وتتمثل هذه المبادئ في:
 - مبدأ الرقابة، أي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنظيم.
 - مبدأ المرونة، أي إمكانية إستيعاب التنظيم الحالي للتغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.
 - مبدأ التوصيف، أي توصيف المناصب، ووضع اشتراطات لشغل الوظائف، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة، أي ألا يكون الشخص مرئوسا لأكثر من شخص واحد.
 - مبدأ الفاعلية، فالإختبار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والإنسجام.
- يأخذ التنظيم الرسمي شكلا هرميا يتم بموجبه توزيع كل السلطات والمسؤوليات (يوسف مسعداوي، 2013: ص 145).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ت. خصائص التنظيم الرسمي :

- يمكن تحديد أهم الخصائص التي إذا ما توفرت نسبة كبيرة منها في تنظيم رسمي يمكن القول بأنه ناجح أو جيد ، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية" (رحي مصطفى عليان، 2007 : ص ص 97- 98)
- الاستفادة في التخصص ، بمعنى أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة.
- التنسيق بين أعمال المنظمة ، حيث أن حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته .
- أولوية الأنشطة ، حيث يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية و الأنشطة الثانوية، فتعطي الأولوية للأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى التقليل من الوقت والتكلفة .
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وذلك من خلال وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية .
- الاتصال الفعال، وذلك خلال توفر المنظمة على شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عوائق .
- تحقيق الرقابة التلقائية، حيث يعمل التنظيم الجيد على تحمل الفرد المسؤولية إنجاز الأعمال المكلف بها على أفضل وجه .
- التعاون بين العاملين، حيث يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من توفيره في الوقت و الجهد والتكلفة .

- استقرار النظم، بمعنى انه يجب ألا يجري تعديل أساس في التنظيم إلا إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت و مال في التعديل أو إعادة التنظيم .

2.5.التنظيمات غير الرسمية Informal Organisations

أ.تعريف التنظيم غير الرسمي:

تتضمن المؤسسات في الواقع أكثر ما توضحه الخرائط التنظيمية، إذ أنها تمتلئ بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات ، و التي قد تتفق أو تتعارض

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه، وفي هذا الصدد يذكر "اتزيوني" أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم .

ويرى "روثلز برجر" و"ديكسون" أن التنظيم غير الرسمي Informal Organization هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود و الكراهية، ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية للمنظمة المتبعة داخل التنظيم، وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الإنسانية التي تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي" (مجدي أحمد بيومي، 2010 ، ص122).

ولقد كان الوصول إلى وجود مثل تلك الجماعات من أبرز ما انتبعت إليه انجازات هوثورن حيث قدم "التون مايو" نظرية علمية مؤداها: ان العمال يميلون إلى التجمع و تكوين جماعات غير رسمية وذلك لكي يملؤوا فراغا في نفوسهم وهو فراغ ينتج عن وجود حاجة أساسية للتعاون والاتصال وتكوين العلاقات الانسانية مع بعضهم البعض، وأن هذه الجماعات تستطيع أن تمارس الضبط والتوجيه على الأنماط السلوكية للعمال في العمل أكثر مما تستطيع أن تمارسه قوى المال والنظام ،فقد أضحت تلك المعاني تجارب تجربتي الملاحظة والاختبار (مجدي أحمد بيومي، 2010 ، ص122)

يعرف **التنظيم غير الرسمي** أيضا بأنه منشأة تظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين، يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن. ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العاملين ،كما أن له الأثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تتطلبها الإدارة، كما أن للتنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها" (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005:ص224).

في هذ السياق يأخذ التنظيم غير الرسمي بعض المسميات في نظرنا من مثل: المنطقة غير المحروسة في المنظمة، المنشأة الطبيعية التي تنمو نمو الفطر في الطبيعة، إدارة الظل، الإدارة الموازية...

ولقد قدم **شيستر برنارد** مفهوما للمنظمة غير الرسمية فأقر أنه من خلال العلاقات الرسمية التي تحكم أفراد المؤسسة يتم تكوين علاقات غير رسمية وشخصية بين الأفراد والتي تساعد على تسهيل وتسيير عملية الاتصال بين العاملين وتراقب عملية التحاق الأفراد في هذا التنظيم غير الرسمي.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

وهو يرى أنه في كل منظمة رسمية يوجد تنظيم غير رسمي الذي يساعد الفرد على المحافظة على فرديته وشخصيته ويؤكد ضرورة توفر هذه العلاقات في المؤسسات لتتمكن من اعطاء الدوافع للعاملين والذي لا يعطيه التنظيم الرسمي (ابراهيم عبد الله المنيف، 1993: ص 408)

ويعرف أيضا التنظيم غير الرسمي، بأنه مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم و ليس أهداف المنظمة ، وينشأ هذا النوع من التنظيم بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة (يوسف مسعداوي، 2010: ص 146) .

ب. مبررات التنظيم غير الرسمي:

من العوامل التي تؤدي إلى ظهور التنظيم غير الرسمي: (يوسف مسعداوي، 2010: ص 146، 147) - عدم اشباع التنظيم الرسمي حاجات الأفراد المهمة و التي تساعد في تحقيق ذاتهم مما يضطرهم إلى ايجاد تنظيم غير رسمي موازي.

- اتخاذ بعض الإجراءات المشددة من جانب المدير مما يؤدي إلى ظهور فجوة بين الادارة و العمال . -إن دخول الآلات الحديثة جعل دور الفرد محددا و أقل امتياز مما يخلق شيئا من عدم الرضا و الاشباع الذي يحتاج إليه الجانب الرسمي .

ت. خصائص التنظيم غير الرسمي .

يمكن تحديد خصائص التنظيم غير الرسمي في العناصر الآتية:

- ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة تلقائية عفوية . - العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة .

وهكذا يقع على عاتق الادارة تحقيق التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بحيث يسيران في قارب واحد، حيث بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة مثل السرعة في الاتصال و تبادل المعلومات و تسهيل التنسيق بين الأعمال و كذلك خلق روح الفريق و خلق رقابة جماعية على الفرد العامل، بما يدفعه إلى تحسين إنتاجيته .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

-إن الجماعات غير الرسمية، تعني شبكة من العلاقات الشخصية والانسانية التي تخرج عن نطاق المحددات الرسمية وتضم كل نواحي الحياة الاجتماعية التي لا تحددها العلاقات الرسمية ، هذه الشبكة من العلاقات تنشأ من التفاعل الاجتماعي بين العمال أي أنها تنمو تلقائيا داخل المؤسسة.

وحدد **شنايدر** جماعة العمل غير الرسمية بأنها جماعة توصف بالتفاعل التلقائي لعدد في الأفراد وعادة ما يكون هذا العدد صغيرا و ذلك في فترة محددة من الزمن" ويتفق مع هذا "سلافون" حيث ذهب إلى أنها " تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر بينهم علاقات غير رسمية تتميز بوجود نشاط انفعالي مباشر طويل الأمد بين الأعضاء المكونين لها نتيجة لذلك تتعدل شخصية كل عضو في الجماعة .

أما إدوارد جروس **E. Gross** فقد حدد سمات الجماعة غير الرسمية، فبالإضافة إلى أنها تتكون تلقائيا وتختلف في طبيعتها حسب ظروف العمل ،أضاف سمة أخرى هي الاتساق والشعور بالتقارب والتضامن في الأزمات .

وقد لاحظ الباحثون لأنماط الجماعات غير الرسمية أن تمثل هذه الجماعات معايير تظهر مجتمعة في مجموعة من القواعد العامة للسلوك وأهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة وتمكينها من تحقيق الاستقلال الذاتي عن الادارة وزيادة الأمان بين العمال فيما يتعلق بأعمالهم و مستويات أجورهم وبمعنى آخر فإنه في سياق التفاعل الاجتماعي الجاري أثناء العمل تظهر أصول و مقاييس ذات نسق محدد تتخذ كشكل من الترابط الاجتماعي ومن العادات السائدة كما حدث في غرفة مراقبة تسليك الوصلات في تجربة "هاوثورن"، فلقد نشأت بين هذه المجموعة معتقدات تحدد السلوك السوي الذي يجب يسلكه أفراد الجماعة"(مجدي أحمد بيومي، 2010:ص ص، 122- 123)

قدم "ميلر وفورم" دراسة واقعية عن سلوك جماعات العمل ومن وجهة نظرهما، فإن التنظيم غير الرسمي شبكة من العلاقات الشخصية والانسانية التي تنشأ وترتبط بأداء الأعمال وانجاز المهام في المنظمة، وقد تقف في أحيان أخرى حجر عثرة في سبيل تحقيق هذه الأهداف. كما أن التنظيم غير الرسمي مصدر للضبط الاجتماعي (العقاب والقمع) ومن خلاله تنشأ الهيبة وبناء القوة. وفي الحقيقة فإن العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يتحدد بكيفية تأثير الأول ووظيفته ،فالتنظيم غير الرسمي لا وجود له بدون التنظيم الرسمي. فهذا الأخير يرسم معالم تنشئة الجماعات غير الرسمية في المنظمة. ويضيف "ميلر وفورم" أنه في التنظيم الرسمي توضع العقوبات عن طريق منظمة العمل بينما في التنظيمات غير الرسمية فإن العقوبات والضوابط تتقرر وتطبق بواسطة أعضاء الجماعة وطبقا

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

لمعايير من وضعهم الخالص. وأكثر من ذلك فإن التنظيمات الرسمية تتمثل فقط في تلك الأنماط السلوكية التي تتصف بالمطابقة مع الدور الذي يؤدي إلى إتمام العمل أو التنظيمات المتصلة مثل النقابة والمنظمات الوقائية بالمؤسسة، وهناك أكثر من نمط سلوكي في مكان العمل ليس له مطابقة مع السلوك التنظيمي ، فمثلا الذهاب إلى الغداء، والانضمام لفريق الكرة يمكن أن يكون نشاطا غير رسمي و لكن لا يمكن أن يصبح جزءا من تنظيم العمل، غير أن له تأثيرات غير مباشرة على أنشطة العمل . والتنظيم الرسمي في نظر ميلر وفورم يتشكل من الفقرات المترابطة التالية :

- جماعات متجانسة مثل الشلل والصدقات .
- تنظيم وبناء يحدد العلاقة بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانات و مدى ما لكل منها نفوذ وتأثير على غيره من الجماعات .
- معايير لسلوك أعضاء الجماعة تحوي العادات و القيم وتلك يمكن أن تنقسم إلى قسمين" (مجدي أحمد بيومي ، 2010 :ص-ص 125-127) .

أ- **المعايير الخارجية** : التي تنظم الأنشطة تجاه التنظيم الرسمي لإدارة النقابة ، و التنظيمات الرسمية و غير الرسمية الأخرى خارج الجماعة .

- ب- **المعايير الداخلية** : التي تنظم الأنشطة داخل التنظيم الاجتماعي غير الرسمي .
- نهج من الأفكار والمعتقدات والقيم التي وجدت لتدعيم معايير السلوك وأنشطة الجماعة، مثل المعتقدات والقيم والمعارف الشعبية والأخلاقيات والايديولوجيات والتي تعطي معنى للواقع .
- وجود نظام للاتصال يربط بين الأعضاء ويصيرهم بالأفكار والآراء والأحداث الحيوية التي لها صلة بترابط الجماعة والتصرف .

- أنشطة الجماعة غير الرسمية تعتمد على السلوك الرسمي للعمل والاحتفالات والشعائر والترويج و التسلية والتكيف ... وحول أهمية التنظيم غير الرسمي يذهب **ميلر وفورم** إلى أن : كل فرد يدرك من وقت لآخر أن علاقته الشخصية تحكم نجاحه أو فشله و أحيانا هذه العلاقات تأخذ شكل الجذب أو الإحجام أو التحيز أو المحاباة ، وتلك الأمور قد يظن أنه لا يمكن اخضاعها للدراسة العلمية. الحقيقة أن تلك الظواهر الجماعية يمكن دراستها اجتماعيا وهي تحدث في تنظيمات العمل كجزء من نظام متكامل من العلاقات...

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- يمكن استخلاص أن التنظيمات الاجتماعية الأخرى... مثل بناء النقابة ونسق الاشراف لا تستطيع أن تؤدي وظيفتها بفاعلية، إذا لم تكن تحتوي على شبكة تلقائية من العلاقات الداخلية و الشخصية بين الأفراد، وهناك أمثلة عديدة للمظاهر المختلفة من أنشطة التنظيمات غير الرسمية في مجال العمل نذكر منها : (سعاد نايف البرنوطي، 2001:ص 270)
- حدوث اضطراب بدون انذار سابق .
 - عدم استجابة أعضاء النقابة للنظام الذي يحاول فرضه الرؤساء في الادارة .
 - حدوث ظاهرة الغياب فجأة و بدون سبب ظاهر .
 - حدوث صراع بين جماعتين في مؤتمر يعقده المدير دون أن يحدث في الجماعات السابقة ما يشير إلى وجود عداة بينهما .
 - قيام إحدى الادارات بأنشطة اجتماعية متعددة على حين أن غيرها من الجماعات لا تقوم بمثل هذه الأنشطة .
 - الانتشار السريع للإشاعات داخل المؤسسة .
- هذه الأعمال التي تحدث بصورة غير منتظمة لا يمكن تفسيرها إلا على أساس تحليل شخصيات الأفراد الذين يقومون بها أو على أساس وجود تنظيمات غير رسمية تظهر في نطاق العمل وهذا التفسير هو الأقرب إلى الصحة .
- ولقد نبها ميلروفورم إلى أنه للوقوف على طبيعة التنظيم غير الرسمي فإنه لابد من الاعتماد على منهج دراسة الحالة للعامل ثم دراسة العلاقات الانسانية بين العمال ثم جماعات العمل، وفي الواقع فإن الاهتمام بالدراسة في مجال العمل ما زال مركزا على الجماعات الرسمية لعدة أسباب:
- إن معظم الدراسات في المجال الاداري قامت بتوجيه من الادارة وكان الهدف منها التعرف على المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل كمشكلة الغياب وتقبيد معدلات الانتاج وغيرها.
- وقد اكتشف الباحثون أن هناك تنظيمات غير رسمية تنشأ بين العمال و تكون سببا في بعض الأحيان لعرقلة جهود الادارة وتعويق خططها و قد فسر المديرون تلك التنظيمات بأنها تخضع في تكوينها للعاطفة الهوجاء .
- سهولة مراقبة عمل العامل و ملاحظة ما هو رسمي في عمله و ما هو غير رسمي .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

-طبيعة الأجر بالإنتاج أو بالساعة يجعل من الميسور ملاحظة سلوك العمال و تركهم لعملهم للتحديث مع الغير .

ث.العوامل التي تؤثر في التنظيم غير الرسمي :

لدراسة العوامل التي تؤثر في التنظيمات غير الرسمية يجب أن يؤخذ في الاعتبار الثلاث عوامل الآتية : حجم المجموعة ، ترابط أفراد المجموعة، أهداف المجموعة .

- حجم المجموعة :

من المبادئ العامة لعلم الاجتماع أن حجم الجماعات التي تتكون من الأفراد داخل العمل يتماشى بطريق عكسي مع الكفاية الانتاجية للأفراد ودرجة رضائهم عن أعمالهم و الانتظام فيه ، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، ويرجع السبب في ذلك إلى ان العلاقات الأولية(الود، المرافقة ،الصدقة) لا تنشأ إلا في المجموعات الصغيرة، حيث يستطيع الفرد أن يحصل على المعلومات الكافية لأنه يقارن بين مقدار ما يبذله من مجهود ومقدار ما يحصل عليه من مكافأة ، ويبدو أن هذه الأسباب تزيد من حرصه على رفع كفايته الانتاجية(طلعت ابراهيم لطفي ،45،2009)

وبالرغم من أن المجموعات الصغيرة قد يكون لدى اعضائها دافع اكبر نحو تحسين أدائهم و زيادة انتاجهم،فإن الامر يتوقف على قوة ترابط أفراد المجموعة وعلى مقدار ونوع أهداف المجموعة نفسها"(أحمد ماهر وآخرون ،2000:ص 100)

- ترابط أفراد المجموعة :

المقصود بالترابط أن يتكاتف أفراد المجموعة لتحقيق أهدافها مهما كانت الصعوبات التي قد يواجهونها، فتستطيع المجموعة المترابطة أن تباشر عملا جماعيا وان تحقق رضا اجتماعيا لأعضائها (نتيجة لعملهم مع بعضهم البعض) وان تخفض معدل دوران العمل والغياب، وان ترفع معنويات الفرد بصورة أفضل مما تستطيعه المجموعات التي تكون درجة الترابط فيها بين الأفراد أقل .

والواقع ان الترابط في حد ذاته قد يدفع أفراد المجموعة إلى تحسين أدائهم ووقع انتاجهم ، كما قد يدفعه إلى الإهمال فيتوقف الامر على نوع وكمية الأهداف التي تؤمن بها المجموعة بصفة عامة ، وقد ناقش "سيشور" Seushore العلاقة بين الكفاية الانتاجية للأفراد ودرجة ترابطهم فوجد ان الاختلاف بين انتاجية الأفراد في المجموعات المترابطة أقل من الإختلاف بين انتاجية الأفراد في المجموعات غير المترابطة ، كما أشار "أسش" Asch بأن المجموعات المترابطة تستطيع أن تلقي ضغطا هائلا على

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

أعضائها للعمل على تحقيق المستويات و الأهداف المتفق عليها ، فهي تعاقب كل عضو لا يحترم أهدافها بالعزل ، كما تكافئ كل عضو يتماشى مع مستوياتها باستمرار قبوله بالمجموعة ومنه احترام أعضائها، كما أثبتت دراسات "هاوثورن" أن قيم وعادات المجموعة أهم جدا من المكافآت النقدية لدفع الأفراد على العمل، وفي دراسة أخرة توصل سيلزنيك ،كرستسي و روثلز برجر،إلى ان الجزء الأدبي الذي يلقاه الفرد من المجموعة التي ينتمي إليها أكبر تأثيرا على معنوياته من تأثير الجزء المادي الذي يلقاه من الادارة ، وعلى أية حال فمهما كان الترابط قويا بين أفراد المجموعة فقد يكون من بين أعضائها من لا يقبل جميع أهدافها لاختلاف البيئة التي نشأ فيها أو لاختلاف طموحه وآماله أو لأي سبب آخر" (أحمد مجدي بيومي ، 2010 : ص95)

– أهداف المجموعة :

ويمكن ان تعمل آمال واهداف وترابط المجموعة على تدعيم او على تحطيم أهداف الادارة ، فقد تعمل على رفع مستويات الأداء و على قبول كل تغيير تكنولوجي و على مصادقة المجموعات الاخرى و على التعاون على المشرفين و على عدم ايجاد حواجز للانضمام إليها، وقد تعمل أيضا على خفض مستويات الاداء وعلى مقاومة كل تغيير وعلى معاناة المجموعات الاخرى وعلى مشاكسة المشرفين وعلى تقييد العضوية منها (حسين حريم ، 2009 : ص 162)

- وتتأثر أهداف المجموعة بدرجة تأثر أعضائها بتصرف المشرفين معهم و بالتنظيم الرسمي كله و بالنقابات ، بل أن كل عامل من العوامل التي ذكرت لها تأثيرها في نوعية و كمية أهداف التنظيمات غير الرسمية، فاحتمال وجود ضغط هائل من الخارج كالخوف من البطالة مثلا يسبب انهيار الحالة الاقتصادية للبلد قد يؤثر في أهداف المجموعة ، فيجعلها تتعاون إلى أقصى حد مع الادارة بدلا من أن تشاكسها.

- وكلما كان للتنظيمات غير الرسمية تأثيرا على أعضائها كلما كانت المشاكل التي تواجهها الادارة مع الافراد واضحة، فيمكن للإدارة أن تغير من تصرفات الأفراد عن طريق هذه التنظيمات على أفكارهم وتصرفاتهم، وذلك بتطبيق مبادئ الادارة السليمة (التنظيم الرسمي الكامل، القيادة الرشيدة ، التعاون مع النقابة)

- حتى يقتنع كل فرد منهم أنه لن يستطيع تحقيق أهدافه أو أهداف المجموعة التي ينتمي إليها إلا إذا عمل على تحقيق أهداف الادارة ، فمهمة الادارة في الواقع هي تهيئة الظروف التي تساعد

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

كل فرد على تحقيق أهدافه وأهداف المجموعة التي ينتمي إليها في ظل الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها .

4- إيجابيات الجماعات غير الرسمية :

- يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد والمنظمة، على حد سواء فبالنسبة للفرد ، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على انجاز العمل في المجالات التالية :
- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي، فالعلاقات غير الرسمية، تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتنقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والاجراءات الرسمية .
- توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والاحباط والفشل، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة .
- تخفيف عبء العمل على المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام .
- توفير وسيلة إضافية للاتصالات ، إن ظاهرة الاشاعات مألوفة في مختلف المنظمات ، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الاشاعات في زيادة فاعلية الأداء والانجاز، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة (حسين حريم ، 2009:ص156)

5- سلبيات الجماعة غير الرسمية :

- من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية مايلي:
- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن يفيد الفرد المنظمة والعكس صحيح أيضا.
 - تضارب الأدوار، إذ أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه ، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد ، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

في حياة أي منظمة فإن التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيمات الرسمية، وإن الجماعات غير الرسمية، يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمنظمة، وتكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف. فعليه أن يتفهم ويعي طبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها، وأن يقف على أهدافها وقيمتها وأنماط سلوك أفرادها وقياداتها" (غير الرسمية)، وهو مطالب بالسعي الجاد المتواصل لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي، إذ يجب على المدير والمشرف أن يتعامل معه بمنتهى الحرص والاهتمام والحصانة مع عدم إغفال الأفراد الآخرين" (حسين حريم 2009: صص 156-157).

ثالثا. الرقابة:

1. تعريف الرقابة:

واحدة من الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية، حيث يقوم العمل الرقابي بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف. والحقيقة أن ما يتم مراجعته والتأكد منه هو أداء الأفراد العاملين في التنظيم" (علي عباس، 2004: ص 180)

تعرف الرقابة في علم التنظيم، بأنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا" (زاهد محمد ديري، 2010: ص 35).

عرف شوقي ناجي جواد الرقابة، "بأنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، وتشتمل الرقابة على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم" (شوقي ناجي جواد، 2009: ص 420).

عرف جورج تيري الرقابة، بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة" (علي عباس، 2004: ص 180)

عرفها هنري فايول في كتابه الإدارة الصناعية: "بأنها التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وتهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشتمل عملية الرقابة كل شيء من أفعال وأفراد" (أحمد يوسف عريقا وآخرون، 2011: ص 294).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

نستنتج أن الرقابة، عملية إدارية تنظيمية، يقوم بها المسؤول العام أو المراقب المكلف، من أجل النظر والتدقيق في مدى تطابق الأهداف مع العمليات والغايات المقررة في المؤسسة ومراجعة الوظائف للتأكد من فعاليتها ومن التزام العاملين بشروط عملهم. ومن ثمة الولوج في خط المراجعة وإجراءات التصويب الفوري للانحرافات المرتكبة على مستويات الأداء الفني أو الإداري للعاملين .

2. مراحل عملية الرقابة داخل المنظمة: يمكن تحديد خمس خطوات/مراحل أساسية للرقابة الإدارية:

- أ. وضع معايير الأداء:

- وهي الأساس الذي يقارن به الأداء الفعلي بالمطلوب تحقيقه. سواء تمثل في شكل كمي (كمية الإنتاج، الوقت المحدد...) أو في شكل وصفي (مستويات الجودة...) إلى جانب معايير أخرى غير ملموسة مثل أسلوب الإشراف... وعند وضع المعايير يجب تحديد المسموح به عن المعدلات لأنه نادرا ما يتطابق الأداء الفعلي مع المعايير.

- ب. الإشراف على سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل النتائج:

يتم في هذه المرحلة الإشراف على سير عمليات التنفيذ وتسجيل النتائج عن طريق الملاحظة الشخصية للرئيس أو من خلال التقارير التي يرفعها إليه المرؤوسين (جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: صص 238-239).

ت. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات إن وجدت أسبابها و المسؤولية عنها:

بعد تسجيل نتائج العمل يتم مقارنتها بالمعايير. وتعتبر عملية المقارنة عملية بسيطة عندما تكون المعايير موضوعية وملموسة ويتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

ث. تصحيح الانحرافات:

يصبح وضع المعايير و الإشراف على سير العمل وتسجيل النتائج ومقارنتها بالمعايير وتحديد الانحرافات بدون جدوى دون اتخاذ إجراءات إيجابية لتصحيح الانحرافات بسرعة ومتابعة تنفيذ إجراءات التصحيح لمعرفة مدى النجاح في تصحيح الانحرافات

(جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: صص 239).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ح. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تعد الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، سيما أن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها، يعطي لمتخذي القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة، قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية أو الإجراءات العلاجية، التي تتمثل في معالجة الآثار الناشئة عن الانحرافات بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع تنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها" (خليل محمد حسن الشماخ، 1999: ص 325)

3. أهداف الرقابة: تهدف المؤسسة من خلال تبني وظيفة الرقابة في أعمالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة:

- ضمان تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططها وبرامجها، في شكل منظمي متكامل، يجدد الهدف المرجو ويكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية" (أحمد يوسف عريقات: ص 296).
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية المصلحة العامة للمؤسسة واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتحقيق الأخطاء و انحرافات الأداء من أجل تحقيق الأهداف.
- منع الانحرافات أو تقليل الأخطاء، مثل تنمية حس المسؤولية لدى الموظف مما يؤدي إلى مكافأة العناصر وعفوها ماديا ومعنويا" (أنس عبد الباسط عباس: ص 199).

4. مبادئ الرقابة: لكي يكون نظام الرقابة فعال، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:

- **مبدأ الموضوعية:** وهو أن يعكس النظام و الجوانب الموضوعية في الرقابة، بعيدا عن الميولات الشخصية، بمعنى يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة مسبقا للمرؤوسين، مع تجنب المعايير التي تثير شكوكهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها، بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة.

- **مبدأ الإقتصادية:** فالنظام الرقابي الجيد، هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة، لذلك لا يجب تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات، بل يكون نظام الرقابة المعتمد يناسب مع رجع قرارات المؤسسة" (ابراهيم عبد العزيز، 2001: ص 254).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

-مبدأ التكامل والتناسق: حيث يجب أن تتسجم الرقابة مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خصوصا النظام التخطيطي، بمعنى لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابة مستمدة من التخطيط وبالتالي لابد من الربط بينهما" (سعيد السيد علي، 2007: ص 234)

-مبدأ سرعة كشف الانحراف والإبلاغ عنه: فعالية الرقابة واقتصادياتها، ترتبط ارتباطا واضحا بعنصر الوقت، وكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحراف والتبليغ عنه بسرعة، كان نظاما فعالا اقتصاديا، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى إجراء والتصرف الواجب اتباعه لتصحيح الأخطاء" (موسى خليل، 2005: ص 290).

-مبدأ الوضوح والبساطة: إذ من المفضل اعتماد نظام رقابي، سهل الفهم والتطبيق، من جانب الأفراد، الذين يطبقونه من جهة والأفراد الذين ستطبق عليهم من جهة أخرى" (علي الشريف، 2006: ص 235).

5. أهمية الرقابة:

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية التي لا غنى عنها، لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة، بما يساهم في سرعة تصحيحها.

لقد اتسعت أجهزة الرقابة في مجال الإدارة العامة، فشملت الرقابة على السلطة التنفيذية بجانبها الداخلي والخارجي والرقابة على الأجهزة والمؤسسات الحكومية والرقابة على التنظيم والتخطيط... وتؤكد أن وجود أنظمة رقابية فعالة لمتابعة المسؤولين والتدقيق على آدائهم ضروري.

إن الرقابة يجب أن تطبق المقاربة العلمية، بحيث لا ينبغي أن يزيد ناتج العملية الرقابية على تكلفتها وإلا أصبحت عبئا على المشروع.

يرى البعض أن الرقابة تهدف إلى التفثيش و تخويف الأفراد حتى يستسلموا للسلطة العليا وينفذوا أوامرها. وهذه مقاربة (X) في علم التنظيم منبثقة من تصور يصف الأفراد بالخمول و الكسل وعدم الرغبة في العمل وأنهم يعملون فقط من أجل تجنب العقاب وليس رغبة في العمل.

فريق آخر يعتمد مقاربة (Y)، يتصور العملية الرقابية، لها الأثر الفعال في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمة، تأثيرا إيجابيا، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويعتبر الإنسان متحمل المسؤولية ويعمل عن رغبة" (زاهد محمد ديري، 2010: ص 38-39).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

6. أنواع الرقابة:

يمكن إيجاز أنواع الرقابة في الآتي:

أ. **الرقابة التنظيمية:** تعد من أكثر الأنواع استخداماً، توضع رسمياً من قبل الإدارة المعنية وتأخذ عادة شكل أهداف أو خطط أو سياسات.

تمارسها الأجهزة المختصة في المنظمة في مستويات رقابة تنفيذ الموازنات و التحليل المالي للأداء المتحقق أو قياس الإنتاجية. يمكن لهذا النوع من الرقابة أن يأخذ الخط الإيجابي (حوافز مادية ومعنوية، فردية وجماعية) نتيجة الكشف والمعالجة للانحرافات الحاصلة. كما يأخذ الخط السلبي كاللوم ولفت النظر والإجراءات الأكثر شدة .

ب. **رقابة الجماعة الصغيرة:** ويقصد به ممارسة الرقابة من قبل الأفراد بصورة غير رسمية عن طريق جماعة العمل وتتم الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية أو الإتصال عبر القنوات الرسمية، كما تتم من خلال تعديل الانحرافات بالأسلوب الإيجابي بالسماح للفرد البقاء عضواً في الجماعة الصغيرة أو توليه مركزاً قيادياً. أما الأسلوب السلبي في المعالجة فيتم عن طريق تعليق العضوية أو العزل أو السلوك العدائي أو الرفض من الجماعة، وهذا النوع من الرقابة في المنظمة يتسم بأهمية التأثير " (خليل محمد حسن الشماع: ص327)

ت. **الرقابة الذاتية:** وتتضمن الإلتزامات الذاتية للأفراد في رقابة آدائهم بشكل شخصي وبوابع الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الإنجازات المتحققة من قبلهم لكي تتطابق مع أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

يتولد عن هذا الإلتزام العديد من المشاعر كالشعور بالرضا والسمو بالنفس والسيطرة على الذات. أما فشل الفرد في تحقيق مبدأ رقابة الذات فإنه قد يؤدي به إلى الشعور بالخيبة والإحباط في تنفيذ المهمات بالمستوى المطلوب" (خليل محمد حسن الشماع، 1999: ص321).

7. الصعوبات التي تواجه الرقابة:

تواجه الرقابة عراقيل ومقاومة من قبل المرؤوسين والأفراد داخل التنظيم، ولذلك من المهم أن يعرف المدير لماذا يرفض ويقاوم الأفراد الرقابة وكيف يمكن مواجهة ذلك ،وقد يرجع ذلك إلى:

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- تعدد الرقابة: يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية والفرعية وذلك بهدف التحقق من أن العمل يتم بطريقة ملائمة ،مما يجعل الرقابة تتأثر بالمسائل والقرارات الشخصية.
- الخوف من المساءلة وانعدام المرونة: عندما تكون المعايير دقيقة ومرتبطة بالزمن و الموضوعية، رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أدى العمل بطريقة أفضل،وبذلك تقاوم تلك الفئة ذات الأداء السيئ الرقابة وترفضها"(عبد الغفار حنفي، 2000: ص320) .
- عدم دقة الرقابة: فالأفراد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة ولا تتم بطريقة حكيمة أو لا تستند إلى الموضوعية.والمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة"(حسن ابراهيم لوط، 2005:ص112).
- الرقابة المفرطة: يقبل العاملون درجة معينة من الرقابة وإذا زادت عن الحد المعقول تؤدي إلى رفضهم لها.
- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة ،لا تتفق مع وجهة نظر العاملين،حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد الرقابة".
- عدم الحيادية: إذ ينتج عن عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: فعدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملين،تمثل مبررا لمقاومة النظم الرقابية.
- عدم التوازن بين المسؤولين والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الملقاة عليهم ،تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي الوقت ذاته ،قد يطلب منهم النظام الرقابي في المؤسسة ،الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل،مما يؤثر سلبيا بمدى قبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية النافذة في المنظمة"(طارق طه، 2007: ص73).
- نستنتج أن الرقابة،عملية تنظيمية، دقيقة ومقصودة، تفرض جدواها في كل مستويات الأداء، من أجل استباق الأخطاء والانحرافات والتكفل بتصحيحها وتلاف الخسارة المحتملة من الخطأ.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- رابعا. التوظيف :

يحتل التوظيف أهمية بالغة في دورة حياة المؤسسة ،باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المطلوبة والمتاحة.سنحاول في هذا الدرس عرض مفهوم التوظيف وأهمية التوظيف في إنجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1.تعريف التوظيف:

"التوظيف اسم من الفعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد منه استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه.وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال و الموظفون قصد انتاج يلع وخدمات"(معلوف لويس، 1973: ص 265)

فهو مجموعة أنشطة ضرورية لإختيار مرشح لمنصب معين وهو أيضا مرادف للتشغيل واستخدام الأفراد في مناصب الشغل.وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة.

يعرف أيضا بأنه العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة،تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل و البحث عن العناصر وترغيبها للعمل بعد اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء فيها"(منصور أحمد منصور، 1975 : ص 95)

التوظيف في المؤسسة، هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من الإختيار"

(خضير كاظم محمود ،ياسين الخرشة:ص ص 93-94).

يمكن تعريفه أيضا بأنه الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط والإدارة الأساسية التي يمكن من خلالها،استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لآداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه ،وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية، هي الإستقطاب ، الإختيار والتعيين"(نوري منير: ص 7)

يعرف التوظيف بأنه "تعبئة القوة العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة وإختيار أفراد هذه القوة وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأمثل وتوفير شروط وظروف عمل ملائمة للعاملين بالمؤسسة ،ليستمرروا في آدائهم بسرعة وكفاية واقتصاد ،وكذلك

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

تحديد الأجور والمهام المناسبة بوضع نظم العلاوات والترقية وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف، كي يركزوا جهودهم في العمل ويشعروا بالأمان والإستقرار" (نوري منير: ص 7).

كما أنه عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. وهذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والمكافآت والترقيات والنقل وإنهاء الخدمة" (جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص155).

التوظيف هو ركن أساسي في استراتيجية الموارد البشرية، تطلع إدارة الموارد البشرية بمهنة إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة، خلال مساهمهم المهني وذلك من خلال ما يسمى بعملية تكوين الموارد البشرية، التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، تسعى لتوفير مورد بشري كفؤ، يخدم أهداف المؤسسة وتتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء، تلعب عملية التوظيف فيها أدوارا أساسية من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة و الوظائف اللاحقة من جهة أخرى" (عمر وصفي عقيلي، 2005 : ص311).

بإمكان رصد العلاقة بين عملية التوظيف والعمليات التنظيمية الأخرى في الآتي:

-تعتمد عملية التوظيف على قاعدة البيانات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف .

-ترتبط عملية التوظيف ،بتخطيط الموارد البشرية (كما و نوعا).

-يرتبط التوظيف بعملية التدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد.

-ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء.

نستنتج كلما اتبعت عملية التوظيف الأطر والمحكات العلمية والموضوعية، وقام القائمين عليه بواجبهم في الإنتقاء والتعيين والاختيار والتنشيت...قاربت المؤسسة آفاقها الواعدة في مواعنة دورة حياة المشروع وتكييفها مع مختلف العوارض والصوارف...وقد ذهب أحد مدراء الشركات الأمريكية حين تعرض مشروعه للإفلاس بإقراره: "إسحبوا مني الآلات والأموال ولكن دعوا لي كادراتي وستستعيد مؤسستي قوتها وازدهارها". حيث يظهر المورد البشري أهم وأفيد من كافة الموارد الأخرى.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

2. أهداف التوظيف:

- يهدف التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة.
- ويمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية:
- تأهيل العلمي من حيث النوع و المستوى.
- خبرة علمية من حيث معالجتها وعدد سنواتها.
- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية.
- مواصفات شخصية (السن، النوع، الهوايات).
- التركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، العادات والتقاليد)
- (اسماعيل قيرة وآخرون، 2007 : ص 87)
- التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الإتجاهات، ...)
- أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي:
- أداء واجبات معينة.
- تحمل مسؤوليات معينة.
- ممارسة سلطات محددة" (اسماعيل قيرة وآخرون، 2007 : ص 88)
- أهداف أخرى لعملية التوظيف نحصرها في الآتي:
- تقليل الجهد ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- التقدير الجيد لإحتياجات المؤسسة و القوى العاملة.
- استقطاب أكثر العناصر تميزا وإعدادهم للعمل وترغيبهم فيه.

3. خطوات التوظيف:

- **توصيف الوظائف:** يقصد به تحليل مجال كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة، من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها وتعيين الأفراد. يطلق على التوصيف الوظيفي، التحليل الوظيفي أو تحليل المهمة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار توثيق المتطلبات الحقيقية أو المرادة في الوظيفة والموظف على حد سواء ضمن قاعدة بيانات معتمدة تخص الوظيفة (اسم الوظيفة، ترتيبها في سلم الوظائف،

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المهارات المطلوبة، علاقتها بالوظائف الأخرى...) وقاعدة بيانات تخص شاغل الوظيفة (اسم شاغل الوظيفة، تجربته المهنية، مؤهلاته، مهاراته...) ويساهم توصيف الوظائف في تحديد وتخطيط الإحتياج الفعلي من الموارد البشرية .

- **تخطيط الموارد البشرية:** عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة .

- **توفير الموظفين:** عملية تتم عن طريق الإستقطاب أو جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، مع مراعاة مواصفات الوظيفة ومتطلباتها.

- **الإختيار:** إختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها، و يتم اختيار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها الإستمارات، المقابلات، الإختبارات.

- **التعيين:** بعد اختيار الموظفين، يتم تعيين الناجحين في برنامج التوظيف الذي أعلنته المؤسسة حيث تطبق عليهم المتطلبات والإجراءات. والتعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الإختبار الفعلي (جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص 156).

4. مهام التوظيف :

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن الغاية من تخطيط الموارد البشرية، هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم ذلك من خلال خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توفرها في الموظفين. تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على ثلاثة عناصر أساسية هي:
- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الإحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الإحتياجات (جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص 157)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- **توفير الموظفين:** في هذه العملية، يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وتستخدم الإدارة آداتين في هذه العملية هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن من يغطي هذه الاحتياجات، مثل الجرائد العادية، الجرائد المختصة، وكالات العمل، الإتصال بالمعاهد والكلية. حاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف و الاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت، حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

- **الإختيار:** بعد عملية التوفير (الإستقطاب) يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، يتم الإختيار طبقا لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة لذاتها

- تتضمن عملية الإختيار ملء بعض الإستمارات، مقابلات، اختبارات تحريرية أو مادية، أو مصادر أخرى ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

- **التعريف بالمنظمة:** بمجرد اختيار الموظف، يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعها على سياسات وأنظمة المنظمة.

- **التدريب والتطوير:** من خلال التدريب و التطوير، تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين بإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

- **تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

- **قرارات التوظيف:** قرارات التوظيف كتلك المتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، إنزال الموظف درجة.... كلها مقررات يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

- **إنهاء الخدمة:** كحالات الإستقالة الإختيارية، التقاعد، الإيقاف المؤقت، الفصل...

(جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص 157)

إن التوظيف من أهم أنشطة الموارد البشرية وكبرى وظائفها، لكونه عملية تنظيمية، تهدف إلى توفير أفضل العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، باتباع مختلف الخطوات التي يمر بها. القاعدة

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الأساسية لهذه العملية هو تحقيق التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة. وإن هذا الفهم ينطبق على أي شكل من أشكال التوظيف (التوظيف الدائم، التوظيف المؤقت، التوظيف الجزئي، ...).

خامسا. التوجيه:

تتضمن وظيفة التوجيه، توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها. ولقد أسهمت العلوم السلوكية التي أجريت في مجال القيادة والدافعية والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة" (محمد حسنين العجمي، 2008: ص40).

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، القيادة، الإرشاد، العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة... وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته" (جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص131)

• إرشادات حول عملية التوجيه: حدد كل من ليستر بيتل و جون نيسستروم إرشادات مهمة، تضع

عملية التوجيه في إدارة الأعمال داخل المكاتب و الورشات في الآتي:

-لا تجعل التوجيه نزاعا من أجل السلطة.

-تجنب الأساليب الخشنة.

-لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء.

-تأكد من حصولك على التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة.

-لا تعطي الكثير من الأوامر.

-أعطهم التفاصيل المهمة فقط فالعمال القدامى يضجرهم الإستماع إلى تفاصيل معروفة عندهم.

-انتبه للتعليمات المتضاربة.

-لا تختار العامل المستعد للعمل فقط .

-حاول عدم تمييز أي شخص، إذ من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، حاول

التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

-الأهم من كل ذلك، لا تلعب لعبة التسديدة الكبرى، المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي

بسلطتهم أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم

(جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2005: ص131).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المحاضرة الخامسة: المدارس النظرية التقليدية والحديثة في إدارة الموارد البشرية

لاشك أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين، وهم يعملون لتحقيق عدة أهداف، ويرتبطون ببعضهم بمشاعر تتغير حسب الظروف والأحوال السائدة التي تمر عليهم وهم بذلك يكونون جماعات متماسكة ومتحابية لا يفصل بينهم سوى حواجز إدارية أو مادية.

وهناك نظريات رئيسية ساهمت في تكوين وصياغة الأفكار الإدارية اللازمة لإدارة العنصر البشري وهي:

أولاً. المدرسة التقليدية وروادها: Classical School :

من رواد المدرسة التقليدية نجد، **هربرت سبنسر** الذي أقر: "أن لكل إنسان الحق في المحافظة على حياته، لكن بما أنه كتب على أصلح الناس البقاء، وعلى غيرهم الفناء، فيجب أن يكون الناس أحرار في أن يناقش بعضهم بعضاً، وكي يثبتوا صلاحيتهم للبقاء".

تشارلز دونييه من المفكرين الرأسماليين، اعتبر "العمال مسؤولين عن رؤسهم، وهو رؤس نافع على أي حال".

أما **موليناري Molinarie** يقول بأنه ينبغي اعتبار العمال -من الناحية الاقتصادية- مجرد آلات تولد قدراً من الطاقة الإنتاجية، وتحتاج إلى بعض نفقات الصيانة لتعمل بانتظام مستمر".

وكانت هذه الأفكار تمثل مشكلة الإنسان في ظل المجتمع الصناعي الرأسمالي.

تبار آخر كان رواده المفكرون الاشتراكيون من أمثال **سيسموندي** و**سان سيمون** الذين حملوا فكرة القضاء على مساوئ النظام الصناعي الرأسمالي، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى الرفاهية المادية لدى الأفراد، وقد تعددت وجهات نظر هؤلاء المفكرين وإن كانت تلتقي عند ضرورة استبدال الأوضاع السائدة بأوضاع أخرى أحسن منها.

سيسموندي مثلاً (1773-1942) كان يدعو إلى العودة إلى نظام الورش الصغيرة، وتوزيع حقوق الملكية بين أكبر عدد ممكن من صغار الرأسماليين، وفي ذلك يقول: "أنني أرغب أن يسود قطاع الصناعة عدد كبير من المصانع والورش المستقلة التي تتجمع تحت إمرة رئيس واحد يتحكم في مئات بل ألوف العمال، وأريد أن تتوزع حقوق ملكية هذه المصانع والورش بين أكبر عدد ممكن من صغار الرأسماليين لا يتحكم فيها رجل واحد يتسلل على معبر الملايين" (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 40).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

"كارل ماركس" حيث يقول : "إن العمال هم الذين يخلقون بعملهم رأس المال ،وهم أنفسهم أيضا الذين يخلقون بثسهم المتزايد ذلك أن رأس المال يرتد ضدهم ..."

وكان سان سايمون (1760-1825) يطلب برفع مستوى الرفاهية المادية للأفراد الطبقة العاملة، فيقول في كتابه "النظام الصناعي le system Industriel " إن هدفي الأول هو العمل قدر المستطاع على تحسين مصير الطبقة التي لا تملك من وسائل العيش غير ذراعيها" (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 40).

عموما إن الإدارة في القرن العشرين قد أرست جذورها في القرن التاسع عشر بشكل خاص وفي القرون التي سبقتة بشكل عام، ففي عام 1871 أصدر جيفونز (Jevons) كتابه "نظرية الاقتصاد السياسي" الذي بين فيه نتائج أبحاثه عن كثافة العمل والاجتهاد وضرب مثال "العامل والفأس"، فإذا صغرت الفأس قل الاجهاد وقل العمل، كما دعى جيفونز إلى تعاون العمال والإدارة ويكون بذلك قد سبق **فريدريك تايلور** بحوالي ثلاثين عاما، وهناك أيضا أعمال **تشارلز بابيج** (Charles Babuge) الشهيرة حيث كان أول من حاول اختراع حاسبا آليا ذي أصابع، وفي عام 1832 أصدر كتابه "حول اقتصاد الآلات والصناعات الإنتاجية وكان بابيج متحمسا لتطوير الإدارة بصورة علمية فأكد على تقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن واستخدام الاستثمارات والنماذج فالعمل، كما كان بابيج متفهما لكلية الإدارة وقال أنه يمكن تطبيقها في كل ميدان فيه تنسيق الجهد البشري أمرا لا بد منه" (كامل محمد المغربي، 2010: ص 43).

وفي منتصف القرن التاسع عشر شهدت الولايات المتحدة موجة من النمو الاقتصادي السريع وظهرت المؤسسات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة الأمر الذي دعى إلى انفصال ملكية رأس المال عن الإدارة. وكانت السكة الحديدية تمثل نموذجا جيدا للمؤسسات الكبيرة وما تعانيه من مشاكل وقد رأى **بور (Bour)** ضرورة استرشاد الإدارة بثلاث مبادئ وهي:

- التنظيم أو تقسيم العمل .
- الاتصالات: وهي وضع نظام التقارير مما يضمن إلمام الإدارة الدائم بسير العمل.
- المعلومات: وهي التقارير والبيانات بهدف تحسين العمليات

وقد شهد الربع الأخير من القرن التاسع عشر فرقا فكريا نشطا حيث كان هنري تاون من أبرز الشخصيات في هذه الفترة، وفي عام 1870 قدم تاون بحثا في جمعية المهندسين الميكانيكيين بعنوان

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

"المهندس كرجل اقتصاد" نادى فيه بضرورة تبادل المعلومات وتكوين علاقات بين رجال الأعمال وضرورة تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج وتقسيم الربح مناصفة بين العاملين وأرباب العمل، وفي نفس الفترة كان **هنري متكالف** (Henry Metcalf) يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورد واكتشف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية كانت عديمة الجدوى وضرورة وضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى ذلك المصدر (Feedback) (كامل محمد المغربي، 2010: ص43)

لذلك نرى أن هؤلاء المفكرين والممارسين لهم اليد العميقة، في بلورة الفكر الإداري وتطويره ومهدوا لتكوين علاقات بين العاملين وأرباب العمل، وقدمت لنا مفاهيم مثالية عن التوجيه والرقابة في كفاءة الأداء والترشيد والتفكير المنطقي في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.

1. النظرية البيروقراطية: Bureaucratique Théories :

رغم تردد كلمة "بيروقراطية" على ألسنة الناس للتعبير عن نظام يسوده "الرتابة و الملل" ويتصف بضعف الانجاز، إلا أن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الذي قاربه الألماني ماكس فيبر (Max Veber) الذي عاش خلال الفترة (1864-1920)، حيث أنه استهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي (كامل محمد المغربي، 2010: ص 45). وقد انصب تحليله لمفهوم "البيروقراطية" سلطة المكتب، الذي قصد به تلك المؤسسة الكارتيزيانية الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة " وجاء تمييز فيبر لمفهوم البيروقراطية، باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون، والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل".

ولقد أقر فيبر في نظريته للبيروقراطية، أن الصيغة الأكثر فعالية للتنظيم هي صيغة التنظيم البيروقراطي، معتمدا على ضرورة التعريف الدقيق بالأهداف، مهام ومسؤولية كل شخص في المؤسسة، مع إنشاء بنية للسلم التدريجي للمؤسسة" (يوسف مسعودي، 2013: ص 172).

وقد وضع فيبر خصائص محددة للتنظيم البيروقراطي، فتقسيم العمل يتم حسب لوائح وقواعد وتعليمات مكتوبة، وإن السلطات توزع وفقا لقواعد محددة وواضحة، وأن تنفيذ العمل يتم وفقا لأساليب محددة تحتاج إلى مؤهلين لتنفيذها، وأن التنفيذ يأخذ شكلا هرميا، وأن الإدارة تعتمد على المستندات الرسمية والقرارات المكتوبة، وإن هناك فصلا بين الإدارة والملكية، وإن إدارة المكتب تحتاج إلى خبرة

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

وتأهيل، وأن النظام البيروقراطي يطبق قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي، كما وأنه يقوم على مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ولذلك فإن البيروقراطية تعتمد على تطبيق القوانين والقواعد الرسمية على العاملين دون استثناء وبصورة مجردة عن الاعتبارات الشخصية"(Impersonnel). (كامل محمد المغربي، 2010: ص 46)

وتعتبر البيروقراطية حسب فيبر وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الرسمي والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل وتقسيم الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا، وبذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة (مصطفى عشوي، 2005: ص 45).

في نظرية المنظمات لدى فيبر تتضمن دائما علاقات السلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم يزودوا بنوع من السلطة والنفوذ. وقد ميز فيبر بين ثلاثة نماذج للسلطة يسند كل منها إلى نوع معين من العقلانية وهذه النماذج هي:

- **السلطة الكاريزماتية (الملهمة):** وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد وهذه الخصائص الملهمة تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الإتياع.
- **السلطة التقليدية:** وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، ونفوذ قائدها هنا، وقوة تأثيره المستمدة من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الإتياع له.
- **السلطة القانونية:** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظم، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة، والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب"(Mouzels , 1996: p15).

وبرى ماكس فيبر أنه من أجل نجاح المؤسسة يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

- التسلسل أو التدرج الترابطي.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- التخصيص الدقيق وتقنين الأدوار
 - الاختيار العقلاني للأشخاص
 - فصل الملكية عن التسيير
 - الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية
 - وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب
 - وحدة الإشراف ومركزية القرارات
 - الجزاء حسب الاستحقاق
 - المكتبية(استقلال المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله)"
(مصطفى عشوي، 2005: ص 46).
- وبوضوح فيبر بعض العناصر التي تحدد وضع علاقة الموظف سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل وهذه العناصر نوجزها فيما يلي:
- علاقة التنظيم بالفرد واضحة، محددة المعالم وحسب التسلسل الداخلي للتنظيم.
 - وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.
 - كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار.
 - يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.
 - الموظف يعامل كفرد.
 - يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختيار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.
- كل موظف يتقاضى راتبا محددا، حسب مقدراته وكفاءاته وإنجازه ووضعه الإداري الداخلي في التنظيم وليس على أساس مكانته الاجتماعية، والملاحظ على ما جاء في إنكار فيبر بأن التنظيم البيروقراطي يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى البطولية(الكاريزماتية) والتقليدية، بالنفوق من الناحية التقنية. فقد درس فيبر نماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا واستنتج أن النموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية (محمد رفيق الطيب، 1995: ص 64)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

كما أنه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية، والأخطاء لأن النموذج المثالي يستمد السلطة من العقلانية وهذا يظهر في المبادئ التالية:

- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين وهذه القواعد المجردة لا تقوم على أي أساس شخص ذاتي

والمختص في المنشآت والمؤسسات يلاحظ أنها تتخبط في تدهور العلاقات بين المشرفين والمنفذين واشتداد الصراعات والتوترات لأن الأصل في العمل كان مبنيا على اعتبارات شخصية تفاضلية ومبنية على تفريق العمال لا على أساس مهني، أو الخبرة أو الكفاءة بل على أسس شخصية، مما انعكس على التسيير والتنظيم العام للمؤسسة.

✓ وضع هيكل تنظيمي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة .

✓ التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في مسألة الترقية والتوظيف، فالكل يبحث عن وسائل وعلاقات شخصية حتى وإن كان يحمل شهادات جامعية فإن ذلك لا يكفي بل لابد من شهادات أخرى اسمها العلاقات الإنسانية، الصداقة، المحاباة...

لقد كان مقال "ميرتون" نقطة انطلاق لعدد من الدراسات التي قامت بها المشكلة على المستوى الواقعي نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه "ألن جولدنر" (A. Gouldner) من أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل أن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية.

من خلال ما تقدم يمكننا استنتاج، أن ماكس فيبر قدم لنا صورة عن التنظيم الرسمي الشديد الذي يسبب مفاصل المؤسسة. وأن هذا التنظيم هو وجه الإدارة الرسمية، التي تتكلم بالوثائق والسندات والمحركات فهو تنظيم يحافظ على الحياة التنظيمية في كل مستوياتها، أعمال، واجبات، سلطات...، يتميز بالجمود والصلابة، يتحرك في نطاق منطقة محروسة ومراقبة من طرف مجلس إدارة المنظمة (مركزية القرار).

من الملاحظ أن هذا التنظيم يحافظ على المبادئ الإدارية إلا أن البيروقراطية الشديدة التي دعى إليها فيبر تعاني من نقاط ضعف يمكن حصرها في الآتي:

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- البيروقراطية لا توفر النمو الشخصي أو تطوير الشخصية الناضجة.
- أنها تؤدي إلى التطابق والخنوع في سلوك الأفراد.
- أنها لا تأخذ بأهمية التنظيم غير الرسمي.
- أنها أنظمة الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة أيضا مما يعيق من حرية التصرف والإبداع.
- أنها لا توفر الوسائل الكافية لحل الخلافات بين الجماعات الوظيفية أو المستويات الإدارية.
- أن الاتصالات أو الأفكار الخلاقة عادة ما تفقد فعاليتها بسبب الأبعاد الهيكلية.
- أن العنصر البشري في النظام البيروقراطي غير مستغل بالكامل بسبب عدم الثقة والخوف من الانتقام.
- البيروقراطية لا تستطيع استيعاب التطور التكنولوجي.
- البيروقراطية تعمل على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح شخصا مكيفا عديم اللون يدعى "رجل التنظيم" (كامل محمد المغربي، 2010: ص 48).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

2. نظرية الإدارة العلمية: Scientifique Management Théorie

بدأت الحركة العلمية في الولايات المتحدة أعقاب الحرب الأهلية، باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين أخذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الاقتصادية الصحيحة وأصبحوا روادا يحملون مشعل الإدارة العلمية عالياً ينبرون الطريق أمام رجال الأعمال وجميع العاملين في المشروعات الاقتصادية، وقام هؤلاء الإداريون العلميون من المهندسين الميكانيكيين بتطبيق نتائج دراسات الحركة والزمن في مواقع عملهم، وقد استطاع هؤلاء المهندسين من خلال استخدامهم للأساليب العلمية من زيادة الإنتاجية بشكل ملموس، وكان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم "العمل أو المهنة" " وقد وصفه فريدريك تايلور * أشهر عنصر في مجموعة الرواد بالصيغة التالية "إن العنصر الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، إن عمل كل فرد يجب أن تخططه الإدارة مسبقاً ولو ليوم واحد وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بضرورة مكتوبة تصنف بالتفاصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب استخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب أن تخططه الإدارة مسبقاً ولو ليوم واحد وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوبة فقط بل والطريقة التي يجب استخدامها والزمن المسموح به لانجازها" (Fredrick Winslow Taylor , 1911, p39)

وقد استهدف تايلور من خلال الدراسة تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كفاءات زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل، وقد دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العملي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ" (يوسف مسعودي، 2013: ص 160). وهذا ما أوضحه في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة، المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادئ الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية" (مصطفى عشوي، 2005: ص 79).

وكانت التaylorية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم، فمن المسلم به أن العامل إذا ترك

* ولد تايلور في مدينة فيلادلفيا سنة 1856 وتوفي سنة 1915 من عائلة غنية، وقد عانى من ضعف النظر مما منعه من الاستمرار في الدراسة، وقد بدأ كعامل بسيط في مصنع لينتقل نظراً لجده ومثابرتة إلى رئيس للعمال contremaitre ليصبح بعد ذلك مهندس في مصنع Midval Steel Company ومستشار في التنظيم، وأصدر في سنة 1911 كتاباً

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

وشأنه فأغلب الظن أنه لن يصل بنفسه إلى مثل هذه الطرق لأداء عملية يدوية مهما طالت مدة مزاولته لها، كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفة بل لابد أيضا أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته.

ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

وكان يعتقد تايلور أن الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلا بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلا كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل، وتناولت مدرسة تايلور كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليله إلى أبسط منها، ثم استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله" (Durant c, 1978 : p47)

ويمكن أن نلخص التaylorية في المبادئ التالية:

- تقسيم العمل وتحديده كميا إذا أمكن، وهكذا بالتحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.
- ينبغي أن يكون إختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه: الجسمي والذهني.
- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.
- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما (مصطفى عشوي، 2005:ص 74).

والحركة العلمية تميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى وكان الأفراد يعملون ضمن منظومة الإنتاج الضخمة، التي كان يطلق عليها المصنع كأحد الموارد، وكان ينظر إليهم كآلات تدبير وماكنات، ولم تكن هناك علاقة شخصية بين

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

صاحب العمل والعمال بل كانت هناك قيود على حركة العمال داخل المصنع، مما قضي على أي اتصال بينهم وبين صاحب المصنع، وكانت الفرصة الوحيدة للاتصالات الإنسانية خارج نطاق العمل، كما كان يحد من هذه الاتصالات طول ساعات العمل، وكانت القاعدة أن يعمل الأفراد منذ شروق الشمس حتى غروبها، ولقد كان العمل في مثل هذه الحاجة لم يكن احد يفكر فيها، كما أن الظروف المحيطة لم تكن تسمح حتى بوجود أي شكل من أشكال العلاقات الإنسانية.

وفي هذه الظروف التي سادت اهتم روبرت أوين (Robert Owen) في انجلترا سنة 1800 بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك، كما سعى لتحسين ظروف العمل.

ثم ظهر "Andrew Ore" في انجلترا عام 1835 بكتاب عنوان "Manufactures of philosophy" وفيه صور المؤلف الاعتراف بالعامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار Ore قبولا بطيئا أو لم تجد أي قبول على الإطلاق، ثم تلاشت نهائيا باعتبارها أنها كانت تمثل اتجاهات من الأفراد كانوا يرغبون في القيام بأعمال صالحة أو طيبة و ليست اتجاهات تتطوي على اعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات في ميدان الإنتاج .

قدمت الحركة العلمية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم وتعقبا على ذلك (يوسف مسعداوي، 2013: ص 164).

تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عن الحديث عن الكفاءة والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توفرها في البيئة الخارجية والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.

- تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية على افتراض أن العمال هم امتداد لآلات وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة.
- تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- ترى هذه النظرية أن التنظيم نسق مغلق، ومن ثم فإن الإطار التصوري لها فيه كثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق، وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة، وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعمل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الأساسي والرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.

ولقد اقتصرَت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير "الورشة" وأغفلت العوامل النفسية والاجتماعية للعامل (يوسف مسعداوي، 2013: ص 164)

اعتبار الإنسان كآلة وعدم النظر على جوانبه والجماعية فبذلك ألغى الكينونة الاجتماعية والإنسانية وكما يقول أوليفر شيلدون "إن الإنسان لا يعيش بالخبز وحده بل يحتاج لزبدة وعسل وغيره من الطعام حتى يستقيم عرفة ويصلح قواه وتصح قواه" والمقصود هنا الأمن وتحقيق الذات والاستقرار. وإنصافا لحركة الإدارة العلمية يلاحظ أنها اهتمت بالعقلانية وحدها واستندت إلى فكرة تقسيم العمل وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنها الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات لابد من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال، إضافة إلى القواعد واللوائح والصلاحيات بين الأفراد، بمعنى تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها. وتكمن أهمية التنظيم العقلاني في داخل التنظيمات في:

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها مع العمل على توجيه الجهود والزيادة لفاعلية الأفراد.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
- ارتباط السلطة (الإدارة المؤسسة) بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية أو قدرات شخصية أو كليهما معا.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

من خلال ما تعرضنا إليه من السلبيات وإيجابيات الإدارة العلمية إلا أنها تعتبر من التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية.

3. النظرية الإدارية Administrative Théorie:

هنري فايول من أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة، فهو مهندس فرنسي ولد سنة 1841 في مدينة اسطنبول وتم توظيفه كمهندس لإحدى شركات التعدين société industrielle et minière وهي على وشك الإفلاس واهتم بإدارة المؤسسات ومشاكل القيادة، وأصبحت عند تعاقدته سنة 1918 من أقوى وأكبر شركات التعدين في فرنسا (يوسف مسعداوي، 2013: ص 164). أكد فايول على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، كما أن هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجهود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ (هنري فايول، 1971: ص ص 21-49).

- تقسيم العمل ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص division du travail ويتم تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على ما يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.
- السلطة والمسؤولية Le principe d'autorité et de responsabilité : السلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي تحمل نتائج القرارات المتخذة من طرف صاحب السلطة، وعليه فإن من يحصل على السلطة ما يجب أن يتحمل المسؤولية.
- الانضباط: Le principe de discipline المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، ولذلك فإن تسليط العقاب للمخالفين أمراً ضرورياً.
- وحدة القيادة أو الأمر L'unité de commandement: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط وهو مسؤوله المباشر.
- وحدة التوجيه L'unité de direction: طبقاً لهذا المبدأ فإن لكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها محطة واحدة ورئيس واحد.
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: Principe de subordination de l'intérêt particulier de général: إذا تعارضت المصلحة الشخصية للموظف مع المصلحة العامة فيجب تفضيل المصلحة العامة.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- المكافأة والتعويض: Rémunération équitable: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من التغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن بين هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، وبتعبير آخر، يجب أن تكون المكافأة عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل.
- مركزية السلطة: La centralisation du pouvoir: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، وبتعبير آخر تركيز السلطة في المستويات العليا من التنظيم.
- تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): L'autorité de la hiérarchie: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته.
- النظام (مكان لكل واحد ولكل واحد مكان): L'ordre: يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم العمل.
- مبدأ المساواة (العدالة والإنصاف): Le principe d'équité: تطبق على كل العاملين نفس اللوائح والقوانين.
- استقرار العمال: La stabilité du personnel: يجب على المنظمة الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.
- روح المبادرة: La prise d'initiative: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة وروح التجديد والابتكار.
- تنمية روح الجماعة: Esprit de group: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين" (هنري فايول، 1971: 21-49)

* عناصر الإدارة:

- ركز فايول على أهمية الإدارة وحدد مجموعة عقلانية من وظائف الإدارة التي تعد من الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين وحدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل:
- "التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة" أي POCCC (يوسف مسعداوي، 2013: ص 156) (Planifier, Organiser, Commander, Coordonner et contrôler)
- التخطيط: يعني تحديد الأهداف المستقبلية واتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها، كما يمكن القول أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والتحضير له.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- التنظيم: وهو تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية طبقا لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي بسهولة وثقة (موفق حديد محمد، 2007: ص 76).
- القيادة: فتتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- التنسيق: يقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف المسطر.
- الرقابة: وهي العملية التي من خلالها يتم التأكد من الخطط الإنتاجية والتنظيمية لكي تتنفذ كما هو مرسوم لها ودراسة الانحرافات وأخذ الاحتياطات اللازمة في الوقت المناسب لتكييف الخطط مع المستجدات (يوسف مسعداوي، 2013 : ص 166)
- كما أكد ان أهمية وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد وتشمل القوى العاملة ورأس المال والموارد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها.
- كما ركز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل والتخصص" (مهدي زويلف، 1996: ص 46).
- لهذا يمكن أن نسجل عدة ملاحظات فيما يخص نظرية فايول حول التنظيم الإداري:
- يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتصور رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها، وهي متوافقة مع النظريات التنظيمية الحديثة.
- تعتبر أفكار فايول الإدارية نقطة الإنطلاق لكثير من الأطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة.
- غالبية المنظرين في الحقل التنظيمي اخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطوروها سواء في فرنسا أو أمريكا.
- تعتبر المبادئ 14 لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طورت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي التي تعيشه كثير من المؤسسات الإدارية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ركز كثير من العلماء على نظرية فايول فطورها أمثال "روبنسون" "Robinson" ورايلي (Raily) وبراون (Brawn)، لوفيك (Uvick) جوليك (Gulick) وغيرهم آخرون الذين عملوا على تقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية. وأما الأساتذة موني ورايلي فقد اصدرا كتابا بعنوان "مبادئ التنظيم" وقد أشار موني إلى أن كل تنظيم يسلم إنما يقوم على نظام من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس مرتبة بشكل هرمي أسماه "التدرج الوظيفي". نستنتج أن هذه النظرية أعطت للعلاقات الإنسانية داخل التنظيمات والمؤسسات أهمية في أي هيكل تنظيمي. وقد أعطى لنا فايول أسس تقسيم العمل والانضباط، وحدة التوجيه والقيادة، تعويض الموظفين، المركزية، التسلسل الإداري وخاصة الروح الجماعية، وحاولت هذه النظرية تطوير أسس تساعد في إدارة العنصر الإنساني بشكل فعال. يمكننا تلخيص وظائف المنظمة والمبادئ الإدارية لفايول في الآتي:

• الوظيفة الإدارية:

- التخطيط
- التنظيم
- التنسيق
- التوجيه
- الرقابة

• وظائف المنظمة:

- الوظيفة التقنية
- الوظيفة التجارية
- الوظيفة المالية
- الوظيفة المحاسبية
- الوظيفة الأمنية

• المبادئ الإدارية:

- تقسيم العمل
- السلطة والمسؤولية
- الانضباط
- وحدة القيادة والأمر
- وحدة التوجيه
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
- مكافأة الأفراد وتعويضهم

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

-مركزية السلطة

-تدرج السلطة

-النظام

-مبدأ المساواة

4. النظرية السلوكية في التنظيم: سنعرض رواد المدرسة في الآتي:

أ- ماري باركر فوليت: **Marry Parker Follet**:

عاشت خلال الفترة 1868-1933، وهي باحثة أمريكية، تولت إدارة منظمات اجتماعية حاولت أن تصنع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لابد أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقت الفرد والجماعة وقد نشرت أبحاثها في كتابها "الإدارة الديناميكية" الصادرة سنة 1941 ومن أهم الإسهامات التي تقدمها فوليت ما يلي: (لوكيا الهاشمي: ص 80).

- أظهرت أن القوة والسلطة مفاهيم ديناميكية، فالقوة في نظرها ليست قوة على الآخرين ولكن قوة بالآخرين، أما السلطة فهي ليست مركزا اجتماعيا ولكنها قوة تماسك وتكامل وتنشأ من الموقف، أي من الظروف المحيطة، وترى أن القوة لا تفوض أما السلطة فتفوض على الآخرين.

- ترى فوليت أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هو تنسيق جهود الجماعة وإيجاد الانسجام بينها لكي يبلغ التنظيم أكفأ طاقته لدى إنجاز عمل ما، لذا أعطت مبادئ أساسية تعنى كلها بمشكل التنسيق، والتي تتمثل في الاتصال المباشر منذ بداية العمل، باعتباره علاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف وكعملية مستمرة.

- فسرت العلاقة بين التعارض والتكامل، وهي ترى أن الصراع والتعارض ناتج عن اختلاف الأفراد في المصالح والمراكز، والصراع ظاهرة طبيعية في مختلف المنظمات ولا يعني انهيار المنظمة.

- تعتقد فوليت أن إصدار الأوامر غير كاف للحصول من الأفراد على العمل المرضي، فإصدار الأوامر قد يؤدي إلى نشوء مقاومة من قبل المرؤوسين، وكذلك فإن الإدارة لا تقوم بالاقتناع.

- الاعتماد الكلي على الأوامر وعدم الاعتماد عليها، تقترح فوليت عدم تشخيص الأوامر أي جميع كل الأفراد الذين لها علاقة بموقف معين لدراسة ذلك الموقف بحيث يتم اتخاذ القرارات مما يمليه الموقف، وهكذا فلا أحد يعطي الأوامر لفرد آخر، بل الطرفان الرئيس والمرؤوس يتفقان على اتخاذ القرارات تبعا لما يمليه الموقف، وهذا ما تطلق عليه فوليت بقانون الموقف.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ففي نظرها مدير المبيعات لا يمكنه إعطاء الإنتاج، وكذلك مدير الإنتاج لا يمكنه إعطاء الأوامر إلى مدير المبيعات، بل يجب دراسة السوق والقرار يجب أن يتخذ تبعا لما تمليه ظروف السوق" (لوكيا الهاشمي: ص 81). فانطلاقا من هذه الأفكار يتضح أن فوليت اهتمت بجوانب عديدة تحدد بمستوى أداء الأفراد وركزت على التحليل النفسي، وهذا الجانب أهمله كليا رواد المدرسة الكلاسيكية.

ب. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي: كريس أرجريس Argyries Chris:

تعتمد نظرية كريس أرجريس* من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.
-التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متقابلة لمتغيرات أهمها حسب أرجريس ما يلي:

-العوامل الذاتية: وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية.
-العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.

-العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها (لوكيا الهاشمي: ص 85).

وفي ضوء ما سبق ذكره يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمد على أساس فهم المتغيرات لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة القيام بدراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية مختلفة للأفراد.

فالفكرة الأساسية لنظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي تدور حول إزالة التعارض بين الفرد والتنظيم الرسمي وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وإيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين، تحدث لديه نفور إتجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته، وهنا يحدث التناقض بين أهدافه وأهدافها.

* كريس أرجيريس من مواليد 16 جويلية 1923 في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية وتوفي: 16 نوفمبر 2013، كان أستاذا في جامعة هارفرد بعد التدريس لمدة 20 عاما حيث يحمل كرسي باسمه، ومعتز به دوليا لنظرياته ومساهماته في نظرية المعرفة الضمنية ونظريات التنظيم.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

والتناقض في نهاية المطاف قد ينتهي إلى الصراع، فالفرد يسعى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه من خلال المنظمة، التي استغلته ولم تحقق له سيحدث عندئذ التناقض والصراع وبالتالي جمود العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين الجانبين.

ت.نظرية النظام التعاوني Cooperative System Thieory شستر برنارد Chester Bernard :

تأثر برنارد* بأفكار فلاسفة الإدارة من أمثال أوليفر شيلدون، وماري فوليت، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، ولذا فهو يقول أن التنظيم الرسمي "تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف" أو في تعريف آخر له أن التنظيم "هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور" (كامل محمد المغربي، 2010: ص 60).

وتدعى هذه النظرية أيضا بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية واعتبر برنارد المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات، يذكر بأن العوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية" (محمد حسن عبد الهادي البياح، 1984: ص 57).

كما دعى شستر برنارد إلى ضرورة تنمية شعور الانضباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهدافها المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعوة برنارد شستر هذه نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم.

فهو يقول مثلا: إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم، وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة بحث الفرد على التعاون، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها" (علي الشرقاوي: ص 72).

* - اشتغل شستر برنارد كرئيس لشركة نيوجرزي بيل عام 1938، أصدر كتابا بعنوان "وظائف المدير" The function of the executive، أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي فقد دعى بارنارد شستر القادة الإداريين إلى توجيه اهتمامهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق، وهو يرى أنه يجب أن يتوافر فيها ما يلي:

-طبيعة التنظيم وتشمل:

-التنظيم كنظام متكامل

-هيكل التنظيم

-جماعات العمل

-القيادة في التنظيم

-جو العمل

-علاقات العمل

-وسائل القياس

-الأداء العام في العمل: ويدور حول المتغيرات التنظيمية الرئيسية وهي:

-عمليات القيادة في التنظيم

-طبيعة القوى الدافعة في التنظيم

-طبيعة عمليات الاتصالات في التنظيم

-طبيعة عمليات التفاعل والتأثير بالتنظيم

-طبيعة عمليات إتخاذ القرارات في التنظيم

-طبيعة عمليات الرقابة في التنظيم

-أسلوب تحديد وترتيب الأهداف (لوكيا الهاشمي: ص 90).

-يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم

-يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.

-يجب أن يكون الاتصال أقصر ما يمكن حتى يتم الاتصال بسرعة وتفاذي الأخطاء

-يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، حتى لا يحدث سوء فهم وازدواج في المعلومات.

-يجب أن الفرد والجماعات في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات ونقلها بكفاءة.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

-يجب أن توضح التعليمات سلطة الإداري المحول له إصدارها.

كما اهتم أيضا شستر برنارد بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويذكر أنه في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي، والفرق بين الأول والثاني هو أن الأول عقلاني ومحدد عقلانيا بينما الثاني غير عقلاني، والعلاقة بينهما (بين التنظيمين) مثبتة، فالتنظيم غير الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي.

كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيما غير رسميا فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر ويرى برنارد شستر أنه إذا كان التنظيم غير رسمي يعمل في اتجاهات مخالفة لاتجاهات التنظيم الرسمي فإن مصير التنظيم الفشل. ويجب أن لا يفهم أن التنظيم غير الرسمي غير مفيد فهو حسب برنارد شستر وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي وبدونه يحدث اختلال في الشخصية نتيجة الصيغة الرسمية المفروضة في التنظيم (سيد الهواري، 1976: ص 268)

من خلال ما سبق ذكره وخلاصة لنظرية النظام التعاوني فإن شستر برنارد لم يكن راضيا على المبادئ التقليدية في التنظيم للمنظمة لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، وذكر بأن المرؤوسين لا يقبلون أوامر وقرارات الإدارة العليا، ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المدير بتوفير الحوافز المناسبة لهم الفردية والجماعية، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم، وبناء على اسهاماتهم الثرية في مجال تنظيم المنظمات لقب شستر بارنارد "بالأب الروحي للتنظيم".

وأنه بين لنا أن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي وأنه يعمل على تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم، وأن العلاقات الإنسانية تعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة وتعمل على احترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ث. نظرية اتخاذ القرارات Decision-Making Theory هيرت سيمون:

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950 إلى هيرت سايمون "Herbert Simon" * الذي أعطى تفسيراً للتسيير يتمثل في كونه عملية اتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، فالقرار الجيد في نظر

* ألكسندر هيرت سيمون (15 وان 1916 - فيفري 2001)، هو اقتصادي أمريكي وعالم سياسة وعالم نفس وأستاذ سابق شهير في جامعة كارن كي ميلون، وكانت أبحاثه حول علم النفس المعرفي، علوم الحاسوب، الإدارة العامة، الاقتصاد، الإدارة، فلسفة العلوم، علم الاجتماع والعلوم السياسية، وله حوالي 1000 مؤلف وهو واحد من أشهر وأكثر علماء الاجتماع تأثيرا في القرن 20.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

سايمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع (يوسف مسعداوي، 2013: ص 184).

رأى سايمون أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، ولذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم العلاقات الموجودة في التنظيم، وقد عرف سايمون التنظيم بأنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل (كامل محمد المغربي، 2010: ص 62).

وتتجلى نظرية سايمون في النقاط التالية:

✓ **عنصر اتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

✓ **عنصر البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختبار المتاحة لهم

✓ **عنصر الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

✓ **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها.

✓ **عنصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها.

✓ **عنصر التوازن:** إن الهدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

خلال ما تطرقنا إليه من تعريف لهذه النظرية "اتخاذ القرارات" وأهم العناصر التي جاءت بها نلاحظ أن هريرت سايمون ندد بأهمية التعاون بين الأفراد والمشاركة في أخذ القرارات لأن التنظيم هيكل من الاتصالات والعلاقات القائمة بين الأفراد لتحقيق أهداف معينة والعمل الجماعي لا بد منه لأنه ينسق

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الجهود ويقسم العمل، وعملية اتخاذ القرارات تحقق التماسك والترابط بين أجزاء الهيكل التنظيمي ويخلق التوازن في المؤسسة وإن الفرد يشعر بالتكامل الشخصي وأنه غير مهمش في المؤسسة.

- ح. نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو، روثلبسبرغر ، ديكسون"

للعلاقات الإنسانية أهمية بالغة في التعريف بصورة المؤسسة؛ لذلك لا تستغني المؤسسة الحديثة عن العلاقات الإنسانية كوظيفة من وظائف إدارة وتسيير المؤسسة ؛ حيث يؤكد ذلك أحد الباحثين العرب "محمد نعمان جلال " بالقول " إذا كان عالم اليوم يوصف بأنه عالم الفضائيات ؛ أو عالم القرية الصغيرة الذكية ؛ فإنه يمكننا القول بكل ثقة واطمئنان ؛ أنه عالم العلاقات العامة التي هي أداة للتواصل وأداة لبناء الصورة الذهنية عن المؤسسة " .

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطورت كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم داخل المؤسسة، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية" (علي السلمي ،1980: ص 90).

ويعتبر إلتون مايو Elton Mayo أول دعاة للاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية السلوكية حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترون إلكترونيك Western Electric Company بمصنع هاوثرن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل" (عمر وصفي عقيلي، 1994: ص 222)، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

يعتبر المفكرون الاجتماعيون التجربة التي أجراها إلتون مايو وأعوانه من الباحثين الاجتماعيين في مصنع هاوثرن 1967-1983 نقاط البدء الحقيقية لعلم الاجتماع الصناعي بمفهومه العلمي الحديث، فقد كشفت لأول مرة عن أهمية عن أهمية التنظيمات غير الرسمية في محيط العمل الصناعي، وأظهرت أن معدلات الإنتاج لا تتأثر بالظروف الفيزيائية وحدها، أو بطول ساعات العمل اليومي والأسبوعي فقط، أو بمستويات الأجور فحسب، وإنما يتأثر بما يسود بيئة العمل من علاقات وروابط اجتماعية (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 43).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

يقع مصنع هاوثرن -الذي أجريت فيه التجربة- بضاحية غرب مدينة شيكاغو، ويتبع شركة ويسترن إلكتروك التي كانت تضم حوالي ثلاثين ألف عامل وعاملة يقومون بمختلف العمليات اللازمة لإنتاج أجهزة إلكتروك. وقد حاولت الشركات منذ إنشائها أن تسير التقدم الصناعي والاجتماعي وكانت في مقدمة الشركات المماثلة لها في رعاية العاملين حيث كان لها نظاما للمعاشات ونظاما للمكافآت، ومجلس متخصص يتولى تدبير كل ما يضمن للعامل سلامته وراحته وكانت الأجور التي تدفعها أعلى من الشركات المماثلة لها، ومع ذلك فقد ظهرت بوادر نزاع بين العمال والإدارة في فترة الرخاء التي أعقبت الحرب العالمية الأولى (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 43)

فهناك تجربة تضمنت ثلاثة أنواع من العاملين فني تمديد أسلاك كهربائية، لحمي أسلاك، ومفتشين يعملون لكهربية غرفة في البنك (Bank wiringroom)، فالفريق الأول يقوم بربط الآلات والمعدات بشبكة من الأسلاك في دائرة كهربائية، ثم يقوم الفريق الثاني بلحم الأسلاك وبعدها يقوم المفتشين بفحص أداء الفريق والتأكد من صحة وسلامة العمل.

وقد استهدف الباحثون دراسة سلوك العاملين واتجاهاتهم وحركاتهم، وقد تبين للباحثين أن أداء الفرد ومكانته ومنزلته (Performance, Position and Status)، لا يحددها الفرد نفسه بل تحددها أيضا الجماعة التي يعمل ضمنها، ولذا فإن العامل يتأثر بمعايير جماعية غير رسمية (Informal group norms)، وكانت أهم هذه النتائج مايلي: (كامل محمد المغربي، 2010: ص 53).

- أنهم يخافون إذا أنهم مهمتهم الحالية أن توفر لهم المنشأة عملا آخر.

- العاملين يميلون إلى تقسيم أنفسهم تلقائيا إلى مجموعات.

-أن العاملين يمتثلون إلى قانون سلوكي تفرضه الجماعة وهو:

✓ أن لا يعمل الفرد كثيرا وإلا أطلق عليه لقب "محطم الرقم القياسي"

✓ أن لا يعمل الفرد قليلا وإلا أصبح يلقب "بالغشاش"

✓ أن لا يعلم الفرد رئيسه بشيء يؤدي بالنتيجة إلى الإضرار بزميل له وإلا أطلق عليه لقب "الواشي"

-أن الفرد لا يحاول العزلة والابتعاد عن الجماعة أو أن يظهر بمظهر الشخص الذي يحتل منصبا رسميا. وفي عام 1924 لبت الشركة تعاون أكاديمية العلوم القومية التي بدأت بحوثها بمحاولة لاختبار

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الفرض القائل بأنه كلما تحسنت ظروف الإضاءة ارتفعت معدلات الإنتاج" (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 48).

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية -على المستوى الأكاديمي- إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال فالمشاعر وما يرتبط بها ومعايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي Informal Structure قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي Formal Structure والذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة (طلعت إبراهيم لطفي، 2008: ص 101).

وقد اختبر ست عاملات ووضعهن في حجرة اختبار خاصة، وجعل عدد العاملات صغيرا حتى يمكن ملاحظة التغيرات التجريبية بسهولة.

وقد اختيرت عملية تجميع مجددات التيار في التليفون Assembly of téléphonée replays وهي عملية تشمل وضع ملف كهربائي فدرع مغناطيسي وزنبرك، وعازل كهربائي، وتركيبها سويا ثم تثبيتها في أماكنها بأربعة مسامير حلزونية وكان كل مجتمع يستغرق دقيقة إذ سار العمل سيرا حسنا، وهذه العملية من النوع المتكرر الذي كانت تقوم به النساء.

وقد وضعت في إحدى حجرات التجارب منضدة تجميع عادية تتسع لخمس من العاملات وما يحتاجون إليه من أجهزة، وفصلت هذه الحجرة عن باقي قسم التجميع بحاجز من الخشب السميك، وكانت المنضدة حسنة الإضاءة، وأعدت الترتيبات اللازمة لملاحظة التغيرات في درجة الحرارة والرطوبة والتغيرات التي أدخلت كجزء من التجربة.

وقد وزعت العاملات خمس منهن للعمل جالسات إلى المنضدة والسادسة لإحضار الأجزاء اللازمة وتوزيعها على المشتغلات بالتجميع

وقد أعدت سجلات متصلة لتسجيل إنتاج العاملات الخمس بواسطة جهاز أعد خصيصا لهذا الغرض يضع ثقبا في شريط يتحرك عند إتمام كل جهاز وكان الشريط يتحرك بسرعة ثابتة تقرب من ربع بوصة في الدقيقة، ويضع خمسة صفوف من الثقوب كل صف منها يقابل عاملة من العاملات الخمس، وكان إلى يمين مكان كل عاملة على المنضدة سلة بداخلها ارتجاج كهربائي، فإذا ما أتمت العاملة جهاز

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

وضعت في السلة، وعند مروره يحرك الارتجاج الكهربائي ويسجل جهاز النقب وصول أحد الأجهزة، فإذا قيست المسافة بين ثقب وآخر على الشريط أمكن حساب الزمن الذي انقضى بين إتمام جهاز وآخر.

ولإجراء التجربة سجل إنتاج كل عاملة لمدة أسبوعين قبل انتقالها إلى غرفة الاختبار دون أن تشعر بذلك، وبعد ذلك نقلت العاملات إلى غرفة الاختبار، ومرة أخرى سجل إنتاج كل عاملة لمدة خمسة أسابيع دون أي تعديل أو تغيير في ظروف العمل وأساليه، وكان الغرض من ذلك تسجيل أي تغيير يكون منشؤه مجرد الانتقال إلى غرفة الاختبار.

وفي الفترة الثالثة التي استمرت ثمانية أسابيع حدث تغيير في طريقة دفع الأجور فقد كانت الفتيات في هذا القسم يعاملن بقطعة وسط مجموعة مكونة من حوالي مائة عاملة وكان التغيير الذي حدث هو جعل العاملات في غرفة الاختبار وحدة مستقلة فيما يتصل بأجرهن حسب القطعة، وكان هذا يعني أم كل فتاة تكسب أجر أكبر إذا زاد إنتاج المجموعة ككل، كما يعني أيضا أن يزداد اهتمام كل فتاة بطريقة غير مباشرة بنتيجة عمل المجموعة، وقد أدى ذلك التغيير إلى ارتفاع معدل الإنتاج.

وفي الفترة الرابعة منحت الفتيات فترتين للراحة كل منهما خمس دقائق تبدأ الأولى في العاشرة صباحا، والأخرى في الثانية بعد الظهر، وكان مضمون التغيير قد نوقش من قبل العاملات كما أصبح متعبا في أي تغيير يحدث بعد ذلك، واستمر هذا التغيير خمسة أسابيع زاد خلالها الإنتاج زيادة محسوسة.

وفي الفترة الخامسة حصلت فترة راحة عشرة دقائق بدلا من خمس دقائق، وبقي الحال على ذلك أسابيع أربعة ظهر خلالها أن الإنتاج اليومي والأسبوعي في زيادة مستمرة. وبقي الحال نفسه في الفترة السادسة، السابعة، الثامنة والتاسعة الإنتاج اليومي والأسبوعي في زيادة مستمرة.

أما الفترة العاشرة أعطيت للفتيات فترات راحة، إحداهما في الصباح لمدة ربع ساعة مع تقديم المرطبات والشطائر، والأخرى بعد الظهر لمدة عشر دقائق، واستمرت هذه الفترة إثني عشر أسبوعا لوحظ أن الإنتاج زاد زيادة كبيرة.

وفي الفترة الثانية عشر -التي تعتبر فترة حاسمة في تاريخ التجربة- أعيدت الفتيات إلى نفس ظروف العمل التي كانت سائدة في الفترة الثانية، فألغيت فترات الراحة، وتقديم المرطبات وغيرها من الامتيازات التي كانت تحصل عليها العاملات واستمر ذلك لمدة إثني عشر أسبوعا.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

وكان من المتوقع أن ينخفض معدل الإنتاج، غير أنه لوحظ أن الإنتاج اليومي والأسبوعي قد ارتفع إلى درجة لم يصل إلى مثلها أي وقت مضى، ويشير التقرير الذي كان يسجل سير التجربة إلى أن الإنتاج قد ارتفع من ألفين وأربعمئة جهاز لكل عامل في الأسبوع في الفترة الثانية إلى معدل أسبوعي بلغ ألفين وتسعمئة جهاز في الفترة الثانية عشر.

وصل الباحثون أن ارتفاع الكفاية الإنتاجية لا يرجع إلى الظروف الفيزيكية وحدها، أو إلى الفوافر المادية فحسب، وإنما يرجع إلى عوامل أخرى بشرية لم يضعوها في اعتبارهم منذ بداية التجربة وهذه العوامل هي:

1- نتيجة لصغر حجم جماعة العمل، نشأت بين العاملات الست روابط وعلاقات اجتماعية أساسها التعاون والثقة المتبادلة والصدقة، وهذه الروابط والعلاقات الاجتماعية تكون من مجموعها مناخ اجتماعي له الأثر ما يفوق تأثير الظروف المادية في الإنتاج، فقد بدت الجماعة كلها وحدة مترابطة بحيث أنه في الأوقات التي كانت تتغيب فيها إحدى العاملات عن العمل، كانت الفتيات الأخريات يتحملن مسؤولية الإنتاج أثناء غيابها (خليل عبد الهادي بدو، 2009: ص ص 44-48).

يعبر عن هذا المعنى ج.م. بينوك في بحث قرأه أمام "اتحاد البحوث الخاصة بالأفراد" في نيويورك في الخامس عشر من شهر نوفمبر عام 1929 إذ يقول: "لقد نمت علاقة من الثقة والصدقة بين هؤلاء الفتيات لدرجة أن الإشراف لم يعد مطلوبا من الوجهة العلمية، فقد كان من الممكن الاعتماد عليهن في بذل أقصى ما في وسعهن حتى في حالة عدم وجود أي حافز أو دافع مهما كانت طبيعته"

2- يتكون التنظيم الاجتماعي للمصنع من مجموعة من المراكز والإمكانات الاجتماعية التي تتفاوت فيما بينها من حيث درجة أهميتها، وقد أظهرت التجربة أن العلاقات الإنسانية التي تقوم بين مختلف الأشخاص الذين يشتغلون مراكز اجتماعية متباينة ينعكس أثرها على الإنتاج، فقد تغيرت العلاقات القائمة بين الفتيات والمشرفين بحيث أصبحت تتسم بالحرية والصراحة كما أن الاتصال بين مستويات الإدارة وبين العاملات أصبح سهلا ميسرا.

وقد أدى ذلك إلى زيادة معنويات العاملات، وحفزهن على زيادة الإنتاج، ويعبر عن هذا المعنى م.ل. بتنام في بحثه الذي قرأه أمام اتحاد البحوث الخاصة بالأفراد في نيويورك بقوله "أن سجلات حجرة

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الاختبار قد أسفرت عن ظهور تحسن مستمر في أداء العاملين بصرف النظر عن التغيرات التجريبية التي تمت أثناء الدراسة (خليل عبد الهادي بدو، 2009: ص 48-49).

والغرض من تجربة ألتون مايو Elton Mayo وزملاؤه من الباحثين هو من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسة بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، القيم، الاتجاهات، المعايير والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم (طلعت إبراهيم لطفي، 2008: ص 102)

ويرى الباحثان ميلر C. Miller وفورم H. Form أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملاؤه من الباحثين بعدة نتائج أهمها: (Miller.C and Form.H , 1980, p 187)

- أن العمل نشاط جماعي.
- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فعاليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.

ويرى روثليزجر F.Reothlisberger و ديكسون Dickson أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات الإنسانية المتبادلة القائمة على الحب والكراهية ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح" (F.roethils berger , Dicson , 1939:p 536)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

كشفت نتائج إحدى دراسات هوثون عن أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل أنها تتحدد أساسا عن طريق المعيار غير الرسمي السائد بين جماعة العمل، فقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معيارا يقيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي، إنما يظهر تلقائيا، بحيث يحقق وظيفتين:

إحداها حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها، أما الوظيفة الثانية، فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة " (Human George , 1950: p 80).

نلاحظ من تجربة التون وزملائه مع العاملات الست أن المصنع يهتم بهن كأفراد لا كمجرد تروس في آلة صناعية ضخمة، وقد أدى ذلك إحساس كل فتاة بالمسؤولية الملقاة على عاتقها، فحرصت على أن تكون على مستوى المسؤولية، وعملت على رفع معدل الإنتاج".

وفي بحث أخير له أجراه من أحد مصانع الطائرات في جنوب إفريقيا في سنة 1944 عن مشكلات التغيب ودوران العمل، اتضح أن هناك أنواعا من الإدارات لم تكن تشكو من وجود مشكلات بها وهذه الأنواع هي:

أ- جماعات العمل الصغيرة جدا، حيث يؤدي الاتصال القوي بين العمال إلى ذوبان الأفراد جميعا في مجموعة واحدة تسهم في استقرارهم.

ب- الجماعات الكبيرة التي تخضع لنفوذ بعض الأفراد ذوي الرغبة القوية في العمل فقد كان هؤلاء يضربون المثل الأعلى لغيرهم بالانتظام في العمل، وهذا يقلل الدافع إلى التغيب.

ج- الجماعة التي تعمل الإدارة عامدة على إنهاء روح الفريق بين أفرادها" (خليل عبد الهادي البدو 2009: ص 53)

ومن الباحثين الذين ساهموا في دراسة العلاقات الإنسانية في الصناعة "لويد وارنر" Loyd Warner عالم الانثروبولوجي الاجتماعية المعروفة بدراسته المشهورة في "يانكي سيتي" (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 54)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ففي هذه الدراسة حاول وارنر دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمع الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق.

وقد حاول وارنر في دراسته لـ ليانكي سيتي Yankee city أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصانع من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى. (طلعت إبراهيم لطفي، 2008: ص 104)

فقد اهتم وارنر بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، وبذلك أصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية، بالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.

أما المساهمون في ظهور حركة العلاقات الإنسانية، فيعبر عنها الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره "إليون شابل" E. Chapple و "كونارد ارنسبرج" C. Arnesberg بجامعة هارفرد، اللذين استعانا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة.

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة جورج هومانز G. Humans الجماعة الإنسانية The Humain Group، والواقع أن "هومانز يعتبر من بين العلماء الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي، وقد أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي التفاعل Interaction، الاحساسات والعواطف Sentiments والأنشطة Activities باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير في العناصر الأخرى (أميمة الدهان، 1992: ص ص 16-17).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

ويشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة، كما تشير الإحساسات أو العواطف إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة. (طلعت إبراهيم لطفي، 2008: ص 105).

يتضح مما سبق أن مقارنة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بجوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية، وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال، واثّر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجهم، إذ أنه يمكن تحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال من التقدير والأمن والشعور بالانتماء وبالأهمية.

لقد دلنا الدرس التاريخي، أنه بحدوث الثورة الصناعية، اتجه أصحاب المصانع إلى الاهتمام بالآلات اللازمة للصناعة أكثر من اهتمامهم بالعاملين في الصناعة وكانت مقاربتهم الاجتماعية تستند إلى معيار الأجر التي تقول بأن العامل لا ينبغي أن يأخذ أجرا يزيد عن حد الحاجة، ولم تكن هناك علاقة خارج عن الإطار الرسمي بين صاحب العمل والعمال في المصنع. وكانت النظرة إلى العامل على أنه منتج ينبغي الاحتفاظ به بأقل التكاليف الممكنة، فإذا ما استهلكت قواه استبدله صاحب العمل بعمال آخر. وكان العمال من ناحيتهم يشعرون بأن أصحاب المصانع ينظرون إليهم كآلات، ومن الطبيعي والحال هذه، أن يزداد تذمر العمال، وتسوء العلاقات بينهم وبين أصحاب العمل، وتكثر إصابات العمل، وتتفشى ظاهرة الغياب بينهم".

وظلت الأمور على هذا المنوال حتى بداية القرن العشرين حيث بدأت هذه النظرة تتغير، فأدرك أصحاب الأعمال أهمية العنصر البشري في الصناعة، حتى يمكن الاستفادة بالنتائج التي يتوصلون إليها في تهيئة الظروف المادية والاجتماعية التي تساعد على زيادة الإنتاج مع مراعاة راحة العامل والعمل على رفع مستوى معيشتهم.

في بحث آخر أجراه التون مايو في سنة 1943 في ثلاثة مصانع للأعمال المعدنية اتضح أن من الممكن أن تتعاون الجماعات غير الرسمية مع الإدارة لرفع الإنتاج. ففي أحد أقسام المصنع لاحظ التون مايو انخفاض معدل الغياب، وقد أرجع ذلك أن القسم كانت تسوده روح جماعية طيبة، وكانت معايير الجماعة تحث العمال على عدم التغيب عن العمل.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

وقد ساعدت على تدعيم هذه الروح الجماعية بعض السياسات الإدارية الحكيمة منها تدريب المشرفين على المحافظة على كرامة العمال، وخلق علاقات طيبة معهم، ومن ناحية أخرى تركت الإدارة أمر تقرير الإيرادات الأسبوعية للعمال أنفسهم، وبالتالي أصبح تخلف أي عامل عن العمل في غير اليوم المخصص له ضارا بعمال آخر يريد القيام بإجازته في نفس اليوم، ومن هنا يأتي الضغط من داخل الجماعة ذاتها لمنع الغياب.

وفي بحث آخر أجراه في أحد مصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا في سنة 1944 عن مشكلات التغيب ودوران العمل، اتضح أن هناك أنواعا من الإدارات لم تكن تشكو من وجود مشكلات بها وأن وهذه الأنواع هي:

- جماعات القصيرة جدا، حيث يؤدي الاتصال القوي بين العمال إلى ذوبان الأفراد جماعيا ف مجموعة واحدة تسهم في استقرارهم.
 - الجماعات الكبيرة التي تخضع لنقود بعض الأفراد ذوي الرغبة القوية في العمل فقد كان هؤلاء يضربون المثل الأعلى لغيرهم بالانتظام في العمل، وهذا يقلل الدافع إلى التغيب.
 - الجماعة التي تعمل الإدارة عامدة على إنماء روح الفريق بين أفرادها.
- وقد عبر إلتون مايو عن اقتناعه بأن ظاهرة ارتفاع الإنتاجية، تحسن الروح المعنوية للعمال نتيجة لشعورهم بالانتماء إلى جماعة واحدة، ليست قاصرة على المصانع التي قام بدراساتها بل هي ظاهرة عامة تسود المجتمعات كافة (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص ص 53، 54)
- العلاقات الإنسانية في الصناعة:

دستور العلاقات الإنسانية في الصناعة "ميلر و فورم":

- ✓ أن العمل نشاط اجتماعي.
- ✓ تتركز حياة الرشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- ✓ الحاجة إلى الأمن والشعور بالانتماء أكثر أهمية في تحديد روح العمال المعنوية وإنتاجهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون بها.
- ✓ لا تكون الشكوى بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانه الفرد.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

✓ العامل شخص يتحكم في اتجاهاته وفائدة المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل الشركة التي يعمل بها وخارجها.

✓ تمارس الجمعيات غير الرسمية "التلقائية" داخل العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد.

✓ التغيير من مجتمع ثابت إلى مجتمع متكيف يميل دائما بالإصرار بالتنظيم الاجتماعي لشركة العمل والصناعة عموما.

✓ لا يحدث تماسك الجماعة عرضا بل لابد أن توضع له خطوط وإذا ما تحقق تماسك الجماعة، فإن العلاقات داخل شركات العمل قد تصل إلى درجة من التماسك تقاوم الأفكار الصارمة للمجتمع التكيفي" (خليل عبد الهادي البدو، 2009: ص 137).

ومن هنا نرى أن جماعة العمل غير الرسمية هي المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي فلا بد من تجنب تقنينها فالاعتماد الإداري على أساس أنها جماعات تخريبية وتتصرف وفق سيكولوجية الدهاء اعتقاد يقوم على فهم خاطئ وخطير ففي البلاد التي تتسع فيها الديمقراطية الصناعية تعد مقياس وروح الحالة المعنوية تجيب عليها العمال.

وملخص القول أن رئيس العمال لا يتعامل مع الأفراد والمال، إنه يتعامل مع المال والمواد عن طريق الأفراد دون سواهم.

خ. نظريات الدافعية:

يحمل كل إنسان منا، بما في ذلك رؤساء المنظمات المختلفة و المديرون فيها، تصورا و أفكارا ومفاهيم ومشاعر معينة حول العوامل التي يمكن اعتبارها محركا لدوافع الإنسان، وقد تتوافق هذه الأفكار والمشاعر مع إحدى النظريات التي طورها العلماء والباحثون في هذا الصدد. سنناقش بإيجاز أهم الإسهامات النظرية في مسألة الدافعية :

1. هرم ماسلو للحاجات : Need hierarchy:

تقوم نظرية هرم ماسلو للحاجات على فكرتين رئيسيتين وهما :

- أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل هرم، ينتقل العامل في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى وهكذا.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- الحاجة غير المشبعة لدى العاملين هي التي تؤثر في دافعيته ،وطالما يتم اشباع حاجة معينة بدرجة كافية ، لايصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية .

قام أبراهام ماسلو Abraham maslo بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل هرم:



شكل يبين :هرم ماسلو للحاجات، المصدر: (يوسف مسعداوي ، 2010 :ص 178).

أ.الحاجات الفيسيولوجية Physiological Needs:

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان،وبالتالي فإنها تعطي المرتبة الأولى في هرم الحاجات الذي اقترحه ماسلو وتتمثل في الطعام، الشراب،المسكن، الراحة والنوم (يوسف مسعداوي،2013 :ص 179) ويمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة ، الظروف البيئية الصحية للعمل (حسين حريم،2009:ص179) .

ب. حاجات الأمان والسلامة والاستقرار Security and softy need :

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية من هرم ماسلو ، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الإقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دورا في ضمان و توفير ظروف عمل آمنة ، واستقرار العمل ، و برامج المزايا و المنافع الإضافية" (يوسف مسعداوي،2009:ص179)

ت.الحاجات الاجتماعية (حاجة الانتماء) social/affiliation

تتبع هذه الحاجات من كون العامل اجتماعي بطبيعته ، ويعيش ضمن جماعات و يتفاعل ويتعامل معها ، و تشمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء ، والإرتباط و التعاطف، الحب و

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الرغبة في التقارب و المشاركة الوجدانية. ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط" (حسين حريم، 2009:ص 179).

ث. **حاجات الإحترام والتقدير** respectself esteem وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية و التقدير والإحترام من قبل الآخرين وتأکید احترام الذات ، ة تحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحترام لذاته و قدراته ، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز والكفاءة، والمنافسة والإستقلالية، والمركز ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الإعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام و مسؤوليات هامة للفرد ، وزيادة المسؤوليات ، وتغيير مسمى الوظيفة(علي محمد عبد الوهاب، 1975:ص 139) .

ح. حاجات تحقيق الذات Self actualisation:

وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو، وهي حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته وهي تعبير عن ذاته للوصول إلى أقصى ما يمكنه وإشباع حاجاته نظرية ماسلو في الدافعية ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بالموضوع لما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعد كثيرا في توجيه الناس و تحفيزهم و يحاول دراسة هؤلاء الأفراد و التعرف على حاجاتهم و السعي لتلبيتها لأن ذلك سيساعد على زيادة اتياجاتهم وتحسين مستوى أدائهم، وبل زيادة رضاهم و تقديرهم للأمور .

2. نظرية ذات العاملين: Two factor théorie فريدريك هيرزبرغ

قام فريدريك هيرزبرغ Frederik Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية، وقد صنف عوامل الدافعية إلى مجموعتين :

-عوامل الصيانة /الوقاية Hygiénique Factors /Dissatisfiers :

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الإستياء وعدم الرضا لدى الموظف ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة لكونها ضرورة لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقاية :

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- . سياسات الشركات و إدارتها
- . العلاقات مع المرؤوسين
- . ظروف العمل
- . العلاقات مع الزملاء
- . الحياة الشخصية
- . العلاقات المتبادلة مع المشرف
- . الإستقرار في العمل
- . الإشراف الفني
- . الراتب
- . المركز و المكانة

- عوامل دافعة (motivations):satisfiers

هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعية، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل وأهم هذه العوامل :

- الإنجاز في العمل .
- التقدم و الترقى في العمل .
- إمكانية النمو والتطور الشخصي .
- الاعتراف بالإنجاز .
- طبيعة العمل نفسه و مستواه .

وقد استنتج هرزبرغ أن الجوانب والعوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل والجوانب والعوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسميت العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالدوافع Motivator والعوامل غير المرضية بالعوامل الوقائية.

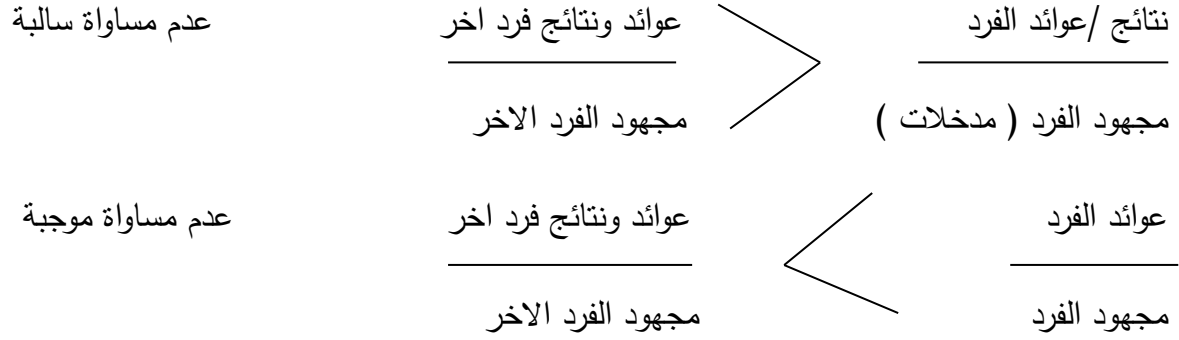
لقد اسهمت نظرية هرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل السياسات و التي يمكن أن تدفع العاملين للعمل؟ (حسين حريم، 2000: صص 112، 113).

3- نظرية المساواة الكاتي آدمز ستايسي:

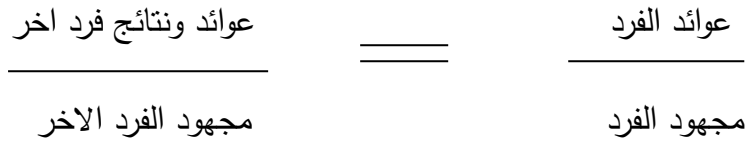
تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتي آدمز ستايسي و قام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة و تركز النظرية على افتراض أساسي و هو أن الأفراد لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم و بين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها، ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد العاملين الآخرين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيتولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة ويمكن توضيح ذلك بالرسم (حسين حريم، 2009، ص120).



تنشأ المساواة حين :



تتكون العوائد/النتائج من الراتب ،المزايا والمنافع ، المراكز ، الترقية والإعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها ، أما مجهود(مدخلات)الفرد فتشكل القدرات والمهارات والخصائص...التي يبذلها و يكرسها للعمل،وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد و مدخلات الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من (عوائد) بالمقارنة مع نية ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير متساوية للفرد الآخر ،فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين ،وهذا العي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل ، وتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك" (حسين حريم، 2009، ص121) .

4. نظرية الحاجة للإنجازديفيد ماكيلاند

ركز العالم النفسي ديفيد ماكيلاندDavid Maclellandفي دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز و تأثير ذلك على السلوك الإنساني ، واستخدام هذا المصطلح . الإنجاز. بمعنى الحاجة والدافع معا ، وقد طور هو وزملائه مقياسا لقياس قوة الحاجة ، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال ، واعتمدوا في دراستهم على صور و يطلبون منهم كتابة قصص عن تلك الصور ،

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

أي وصف ماكان يحدث في الصورة و النتائج المحتملة ، و لقد افترضوا أن ما أدركه الفرد و أخبر عنه في القصة عكس قيم الفرد و دوافعه واهتماماته ، ولقد توصل ماكلياند وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي :

- الحاجة للإنجاز Need For Achievement: يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين و لديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة و كبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم و إنجازهم.

- الحاجة للقوة need for power: يرى ماكلياند وزملاؤه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة ، و يسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية، و هنالك وجهان للقوة : أحدهما إيجابي ، و يركز على الإهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف ، و أما الوجه الآخر و هو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية .

- الحاجة للانتماء Need For Affiliation: بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة ، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير ، والتفاعل الإنساني ومساعدة الآخرين، والإهتمام بالنمو والتقدم، ويشعر بالبهجة والسرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين .

يتضح من النظريات السابقة للدافعية أن بوسع الإدارة في أي منظمة أن تعمل الكثير و تلعب دورا هاما في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد ، و تحقق استنتاج الآتي:

- يستطيع المديرون التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم .
- على المديرين أن يكونوا لديهم شفافية و حساسية نحو الفروق الفردية من حيث الحاجات و القدرات والأهداف .

- من مسؤوليات كل مدير استمرار مراقبة حاجات الفرد و أهدافه و قدراته و اولوياته .
- بعض الأفراد يمارسون درجة عالية من الانضباط الذاتي و الدافعية الشخصية، و على الموظفين أن يوظف وذلك في أعمال منتجة .

- المدير بحكم دوره ووظيفته يمثل نموذجا/قدوة يمكن أن يكون مؤثرا في دفع العاملين .
- حينما يلاحظ الموظفون أنه يمكن تحقيق نتائج مرغوبة من خلال الأداء ، فإن جزءا هاما من إستراتيجية الدافعية قد نجح .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- تحديد الأهداف لتوجيه سلوك الأفراد هو جزء هام من برامج الدافعية .
- على المديرين أن يوكلوا الموظفين أعمالا توفر لهم الشعور بالمساواة و التحدي و التتبع و فرص متنوعة لإشباع الحاجات .
- أهمية نظم العوائد و المكافآت (حسين حريم، 2009: صص 124، 125)
- لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة ، وحتى يتم تحفيز العاملين و تحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات و تحديد ماهي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد وتقوية الدافعية والإنتاجية .
- وما يساعد المدير على استخدام نظام العوائد بفاعلية و زيادة دافعية العمال للعمل، الأخذ في الحسبان الأمور والاعتبارات التالية :
- إن نتائج (عوائد) أفعال الفرد يلعب دورا هاما في أفعاله المستقبلية، ويميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يكافأ عليه، ويتجنب السلوك الذي يعاقب عليه، ونسيان أو إهماله السلوك الذي لا ينال مكافأة أو عقوبة عليه .
- العوائد الإيجابية أفضل من العوائد السلبية فب زيادة الدافعية .
- العوائد الذاتية (جوهر العمل) أكثر فاعلية من العوائد الخارجية .
- توقيت العوائد هام لتحقيق فاعليتها ، فالعوائد المتوقعة المتكررة التي ترتبط مباشرة بسلوك العمل تؤدي إلى أداء عام عال .
- السلوك الذي ينتج عن مكافأة و عقاب من مصدر آخر سيؤدي إلى تناقض /نزاع داخل الفرد.
- ترتبط مشاعر الفرد للنتائج ، فكما كانت المشاعر للفرد و انفعالاته التي ترتبط بسلوك معين إيجابية كلما تدعم وتعزز هذا السلوك .
- ينظر للنتائج (العوائد) بالمقارنة مع الآخرين، وتتأثر مشاعر الفرد حول مكافأة معينة ما يتقاضاه الآخرون .
- ومن الاستنتاجات الأكثر أهمية المقترحة لتحسين الدافعية :
- إذا ما أراد المديرين حقا تحسين العلاقات والأداء واتجاهات العمل ، يجب عليهم أن يلعبوا دورا فعالا في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- أي محاولة من جانب المديرين لتحسين مستويات الدافعة لدى مرؤوسهم ، يجب أن يسبقها نفحص ذاتي من جانبي المديرين أنفسهم ، هل يدركون نقاط قوتهم ، وضعفهم ، و هل لديهم أفكار واضحة عن حاجاتهم ورغباتهم و توقعاتهم عن أعمارهم ؟.
- لا بد للمدير أن يقر بالفروق الفردية بين العاملين .
- يهم الموظفين جدا رؤية علاقة واضحة بين الأداء الناجح من جانبهم و ما يتلقونه من عوائد مرغوبة .
- يجب الأخذ في الحسبان طبيعة الأعمال التي يطلب من الأفراد إنجازها .
- على المدير إعطاء مزيد من الإهتمام بنوعية البيئة الكلية للعمل .
- في حالات كثيرة يجب على المدير بذل مجهود أكبر لتقييم اتجاهات العامل بصورة مستمرة .
- وأخيرا إذا أردنا زيادة مستويات دافعية العاملين ، وبالتالي تحسين أدائهم يصبح من الضروري مشاركة العاملين أنفسهم في جهد تعاوني لتحسين الإنتاج، لأنه في النهاية تتأثر مصالحهم (العاملين) بما يجري في المنظمة" (حسين حريم، 2009 : ص ص 125-126)

5. نظرية x و y لـ دوغلاس ماكغريغور Douglas MacGregor

- اعتبر أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، وقدم نموذجين أطلق على الأولى نظرية X التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه و التحكم ونظرية Y التي يؤمن بها و التي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية" (محمد فريد الصحن، 2001: ص 77)
- **نظرية X الفرضية السلبية حول الطبيعة البشرية:** تمثل مجموعة الافتراضات عن حقيقة الطبيعة البشرية ومحددات السلوك الإنساني على النحو التالي:
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
 - أن الإنسان يعمل ضد أهداف المؤسسة.
 - أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
 - يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
 - يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
 - تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

-يعتبر الأجر والمزايا المالية والمادية أهم حوافز العمل" (محمد قاسم القزوي، 2009: ص ص 53- 54)

-أن سعي الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية فقط.

-أن الإنسان يقاوم التغيير ويرفضه ويأنس الروتينية وينبذ الابتكار.

-نظرية y: الفرضية الإيجابية حول طبيعة الإنسان:

جاءت عكسية لـ X وهي وجهها لوجه أما النظرية السابقة، وترفض تلك الصفات افترضتها بالجنس البشري فنظرية y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل والحاجات العاملين فهي تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بها بعض مظاهر السلوك الإنساني، وهو على النحو التالي" (محمد قاسم القزوي، 2009: ص 55).

- معظم العاملين يرغبون في العمل وبذل الجهد الجسدي والعقلي تلقائيا، فهم بشر ليسوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.

- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط القبول بها، وهذا مغروس في نفوس العاملين، وليس الإدارة هي التي تجبرهم على تحمل المسؤوليات، وإنما تقوم فقط بإعانتهم على تطوير واكتشاف الصفات الإنسانية التي بداخلهم من خلال التشجيع وإتاحة الفرص للتقدم.

- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يشكل وسائل لتوجيه الجهود نحو الأهداف، وذلك يكون من خلال النقد الذاتي والحرية في العمل والتحرر من القيود. (حسين حريم، 2009: ص 65)

- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر فقط على إشباع الحاجات العضوية (المادية والمعنوية)، ولكن لابد أن يمتد إلى حاجات إنسانية واجتماعية كحاجات التقدير وتحقيق الذات. (محمد قاسم القزوي، 2009: ص 55)

- الفرد يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهود نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف (الابتكار والإبداع)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته من خلال مقاومة التغيير" (محمد الصيرفي، 2006: ص 88)

-مقارنة بين فرضية x وفرضية y:

افتراضات النظرية x	افتراضات النظرية y
Le management autoritaire	Le management participatif
إن الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي كرهبتهم في اللعب والراحة
الإنسان كسول لا يرغب في تحمل المسؤولية	يميل الإنسان العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل	الفرد قادر على توجيه نفسه بنفسه والتحكم في عمله
يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي يعم خوفا من العقاب وليس حبا بالعمل	يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل	يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الإبتكارية والإبداع في العمل
يعتبر الأجر والحوافز المادية من أهم حوافر العمل	يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته

المصدر: (يوسف مسعداوي ، 2013: ص 182).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المحاضرة السادسة: نماذج واقتربات حديثة في إدارة الموارد البشرية:

نعرض في هذه المحاضرة، اقتربات حديثة رافقت تجارب بعض المجتمعات في مجال إدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال، يمكننا أن نقارب أهمها، في النموذجين الألماني والياباني.

تمهيد:

يقوم النموذج الحديث في إدارة الموارد البشرية، على القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين وإيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع البدائل وتسعى لتطوير وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب. سنكتشف بأن نجاح المؤسسة واستدامة دورة حياة المشروع في الاقتربات الحديثة في إدارة المورد البشري، يعتمد على فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وقيام العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحها واحدة، حيث تقوم الإدارة بالاستعانة بالقدرات الفكرية والخبرات بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج وتعتبر أن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات وهم رؤوس الأموال الحقيقية لذلك تشاركهم في اتخاذ القرارات وتطلق طاقاتهم الإبداعية وتكون العلاقات مبنية على إنعاش التطوير والابتكار والتدريب الدائم النوعي والمستمر .

أولاً. النموذج الألماني في إدارة الموارد البشرية:

أ. ساعات العمل:

في ثقافة العمل الألمانية، عندما يكون العامل في وقت العمل، يتعين عليه عدم فعل أي شيء آخر سوى العمل، كتصفح مواقع التواصل الاجتماعي، أو التحدث مع زملاء العمل أو التظاهر بالعمل أثناء مرور الرئيس، لا وجود لتفاعل بين العاملين أو علاقات غير رسمية، تخرج عن إطار العمل الرسمي.

ب. الاتصالات المباشرة محددة الأهداف لها تقدير خاص:

تركز ثقافة العمل في ألمانيا على التواصل المباشر والمكثف بينما يركز العاملين على المناقشات المختصرة والحفاظ على أجواء الحماس، نادراً ما يخوض الألمان المناقشات يتناقش العاملون الألمان مباشرة مع مدراءهم حول أداء العمل، ويعقدون لقاءات عمل دون أية مقدمات، ويستخدمون لغة الأمر دون تلطيف التوجيهات بمصطلحات مهنية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

فعندما يكون العامل الألماني في ساعات العمل، فإنه يركز ويجتهد، وهو ما يؤدي في المقابل إلى إنتاجية أعلى وعدد ساعات أقل.

ت. للألمان حياة خارج العمل:

يعمل الألمان بجد ويلهون بجد أيضا، فكما أن يوم العامل يركز على الإنتاج بفعالية، فإن ساعات الراحة هي ساعات راحة بحق وبسبب أجواء التركيز التي تسود العمل في ألمانيا، لا يلتقي العاملون ببعضهم البعض بعد ساعات العمل، فالألمان يحبون الفصل بين حياتهم الخاصة والمهنية".

ث. نمط القيادة والتحفيز في الثقافة الإدارية الألمانية:

بوصفهم سادة مخضرمين في التكامل بين النظم طور الألمان نمط قيادة وتحفيز فريد يجمع بين مزايا النظم الأخرى الأفضل تلائما مع أقوى خصائص الثقافة الألمانية وهكذا فإن نمط القيادة والتحفيز الألماني يقتبس الخصائص الأقرب إلى ثقافته في كل من النظرية السلطوية *autoritaire théorie*، والنظرية *y* الأبوية *Paternalistic théorie* والنظرية *Z* التعاونية *Participative théorie**

ويمكن تلخيص مقومات النظرية **G** الألمانية (ج يقصد به العنصر الجرماني) بناء على أبرز الخصائص التي جمعتها من النظريات الثلاث (**Z,y,x**) في الآتي:

* من النظرية **x**

- يفضل العمال الألمان تلقي التوجيهات المفصلة والواضحة.
- في ألمانيا، الأمان الوظيفي حاجة ذات أولوية متقدمة .

* من النظرية **y**

- بما أن الألمان لديهم إلتزام قوي بالأهداف فإنهم يمارسون مستويات عالية من الضبط الذاتي .
- لا لزوم للتهديد بالعقوبات من أجل ضمان إنجاز المهمات.
- * من النظرية **Z** يجد الألمان حافزا قويا من خلال الإلتزام اأدهم بالعضوية في كيان كلي كبيرا وخصوصا في منظماتهم الألمانية.

- من خلال عمل الفريق يستمد العامل الألماني رضا نفسه بينما يسهم في نجاح شركته.

* أنظر الموقع: <http://www.startimes.com>

لماذا الألمان ينتجون بأقل ساعات العمل؟ 41: 10 date de visite 28/05/2016

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- يعتبر بعض المحللين أن الرجل الألماني يركز على النمط التراثي في إنجاز المهمات باسم إدارة برج إيفل Eiffel Tower management

- هياكل النفوذ والسلطة في الشركات الألمانية ممتدة أفقياً أكثر من امتدادها عمودياً وذلك أن كثيراً من الشركات الألمانية عبارة عن تجمعات لفرق عالية التخصص .

ح. النموذج الألماني في إطار العلاقات الإنسانية:

النموذج الألماني ينعدم تماماً وجود علاقات قائمة بين العاملين حتى وإن وجد فإنها تتمحور حول العمل (تنظيم رسمي) فالعامل وقت العمل يكرس كامل جهده سوى للعمل فلا وجود لتفاعل أو اتصال بين العاملين أو علاقات إنسانية*.

ثانياً. النموذج الياباني في إدارة الموارد البشرية:

يقوم النموذج التقليدي الياباني، على ترسانة مقومات، تأخذ مادتها من التراث الياباني العريق، نعرضه في النقاط الآتية:

- التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية:

- تركز المنظمات اليابانية على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية فإذا كانت المنظمات الغربية تعتبر الأفراد أدوات لشغل وظائف داخل الهيكل التنظيمي، حيث يقوم كل فرد بأداء عمله بطريقة ميكانيكية، لتحقيق أهداف محددة، نجد أن السائد باليابان هو العكس، لأن رئيس العمل يعطي اهتماماً أكبر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته، ويؤكد مانص عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Juse) بأهداف حلقات الجودة في المنظمات اليابانية.

- "مهما تعرضت المصانع لاستخدام الأجهزة الميكانيكية في العمل، فإنه ما دام هناك أناس يعملون في المصانع، ينبغي معاملتهم بالأساليب الإنسانية (عبد المحسن توفيق محمد، 1995: ص 137).

- التأكيد على قيمة العمل الجماعي:

- يؤكد "كاورو إيشيكاوا" على أن أهم خصائص إدارة الجودة باليابان هو مشاركة كل أفراد المنظمة من المدير العام إلى العامل البسيط وكل المصالح، ويستحسن توسيع هذه المشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة. يعتبر العمل الجماعي باليابان ضرورياً، فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق الواحد مثل

* <http://www.startimes.com>

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الأسرة الواحدة، وإتمام العمل بصفة جماعية يعد نوعا من الاستمتاع كما أن كل فرد في المنظمة على استعداد لتقديم المساعدة للآخر. يقول أحد الباحثين اليابانيين "إن اليابانيين نقلوا معهم روابط الجماعة الأولية التقليدية، عندما هاجروا للعمل في المدينة وتحولوا من فلاحين إلى عمال صناعة فالجماعات العمالية الجديدة في المدن هي أساسا جماعات مهاجرة من الريف وقد استطاعت هذه الجماعات بعد إقامتها في المدن أن تؤسس أسر جديدة على غرار ما كان في الريف فاستمرت الرابطة الأسرية متصلة في وجدانهم". ولعل ما يفسر سر إطلاق العمال اليابانيين لفظ أسرة (UCHI) على الشركات التجارية التي يعملون فيها بالمدينة حيث يعتبرون هذه الشركات امتدادا طبيعيا للروابط الأولية والأسرية في القرية" (محمد محمد سكران، 2001: ص ص 15، 16)

- كما يعبر مورتا Morita وهو مدير شركة Sony عن قيمة العمل الجماعي بقوله "إن العمل بالشركة يشبه إلى حد كبير العمل بالسفينة التي يواجه كل فيها كل فردا مصيرا واحدا، وإذا حصل أي خطأ من أحد الأفراد داخل السفينة فذلّم سيؤدي إلى غرقها مما يلحق الضرر بالآخرين" (عبد المحسن توفيق محمد، 1995: ص 173).

- تدعيما للعمل الجماعي فإن المنظمات اليابانية تشجع منهج الاقتراحات كوسيلة أساسية لإحداث التطوير اللازم في جميع المجالات ولاشتراك العمال في جهود تحسين المنتجات.

- كيف يتجسد الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة اليابانية؟

- إذا كانت الروح الوطنية مجسدة في المجتمع الياباني عن طريق توحيد الأمة والانتماء الشديد للوطن فإن هذا السلوك يعكس بدوره داخل المؤسسة اليابانية وأن هذه الأخيرة تعتد بدورها بالإنسان الياباني وهو كذلك يلتزم بالسلوك الحضاري من أجل تحقيق أهداف المجتمع والمؤسسة وأهدافه كذلك

- مبدأ الوطنية:

- وضع رمز الوطنية في كل موقع وفي كل مكان وداخل كل شركة وكل مؤسسة، بل وداخل كل نفس بشرية، يتم زرع ورعايته وتعهده بالحماية والوقاية والرعاية الكاملة التي تضمن وتصوت قدسية رمز الوطنية، وتضمن أيضا التأثير والتفعيل كما يجب أن يكون دائما في شركة Matsushita تقوم بنوعين من التدريب، الأول هو التدريب على المهارات، والثاني هو الأهم، التدريب على التمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة كما أنها تخصص (10) دقائق كل شهرين للتحدث عن القيم" (محسن أحمد الخضير، 1999: ص ص 42، 43).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- فلسفة الإدارة اليابانية:
- الوظيفة مدى الحياة: إذ كان أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين مدى الحياة، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات اليابانية.
- عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة، وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معدا للترقية.
- التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات في اليابان خلال كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.
- الانضباط الذاتي: يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه، ومراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، هو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر، أصبح إحسان العمل جزءا من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته، فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة.
- طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: تعتمد المؤسسة اليابانية على القرار الجماعي المشترك سواء كان يتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو تأسيس مصنع جديد، (في اتخاذ القرارات، اليابانيون يبذلون قصارى جهدهم في التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة للبحث عن الحلول الأكثر حذا في النجاح وهذا يكون عن طريق البحث عن المعلومة التي تشكل الحجر الأساسي في هذه العملية).
- تحقيق رضا العاملين المشروع وعن سياساته المختلفة، لإدراكهم أنهم الهدف الحقيقي من وراء هذه السياسات وأن عائدها والمردود سوف يعود إليهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تحويل العاملين من مجرد أجراء يتقاضون أجرا إلى شركاء يحصلون على عائدا أو ربحا بامتلاك أسهم في الشركة، وكذا بمشاركة أصحاب رؤوس الأموال للربح العائد المتحقق ومن ثم يصبح العاملين عنصر متكامل من عناصر المشروع، وإنهم العنصر الفاعل الرئيسي في المشروع الذي يقوم عليه تطور واستمرار وارتقاء المشروع.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- تحقيق الاستقرار المتنامي للمشروع... حيث لا يخرج من المشروع إلا من فقد حياته أو فقد صلاحيته للعمل، وأن قيام الفرد بتقديم استقالته من الشركة التي يعمل بها هي بمثابة خيانة عظمى للوطن وللمشروع وللزملاء في الوقت ذاته.
- ترسيخ مبدأ التعاون ما بين الجميع، ليصبح الكل في واحد، وواحد في الكل والجميع من أجل تحقيق الهدف، من أجل تحقيق وصنع مستقبل فعال للمشروع والوطن من خلاله.
- تحقيق كثافة الإبداع والابتكار، من خلال التحسين المستمر في أساليب الإنتاج ونمط الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ، تحفز متابعة، اتصالات) وبشكل يؤدي إلى القضاء على كافة الفاقد، المهدر، غير المستغل، الضائع من الوقت والجهد والتكلفة، أي رفع إنتاجية عناصر الإنتاج إلى أقصى أعلى معدل لها.
- تحقيق التنوع الشديد الاتساع، من أجل الوصول إلى أقصى معدل لإشباع احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين والتوافق مع عاداتهم وأنماط الشرائية وأساليبهم في الإشباع، أمر يحتاج إلى دراسة تسويقية علمية مستفيضة للوصول إلى هذا الكن الكبير من أنواع المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) التي ترضي كافة الأذواق وتشبع كافة الاحتياجات في الأسواق الدولية المختلفة.
- الاهتمام الشامل بالفرد: تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين والموظفين، ففي الاحتفالات بترجيهم يحضر أهلهم وذريتهم، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة (ناصر محمد العديلي، 1995: ص ص 35، 36).
- الإدارة الأبوية: إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة، لهذا فإن الشهادات الجامعية ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلا على الشهادة القانونية العامة فقط.
- على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديرا غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، وهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ويشير (سابورو أوكيتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثلاً على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة "مزا" MAZDA علم 1970م وشركة برانيف BRANIF على 1980م عند تعرضها للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة مازدا عن 50% من رواتبهم ومكافآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90% من رواتبهم لسد العجز في الشركة" (نجم عبود نجم، 2000، ص، ص 35، 36)
- الفرد الياباني نادراً ما يكون منفرداً، فهو متصل أكثر بجماعة العمل ومندمج بشكل كثيف بشبكة للعلاقات الصناعية "هذه شبكة العلاقات موجودة في المكان حيث تؤدي في آن واحد وظيفتين منها تسير المهنة وأخرى مراقبة اجتماعية كما يأخذان في الحسبان في آن واحد الحلول التقنية والاقتصادية وسلوك الأفراد إذ تشكل العلاقات الصناعية (أو المهنية) ركيزة الأخلاق الاجتماعية، ويلاحظ لدى سلوك اليابانيين في المؤسسة مراقب بأخلاق الفريق أو الجماعة، وهذا هو مفتاح الفعالية، اليابان مجتمع مبني على الأخلاق أولى من القانون"، وهذه الأخلاق تتركز على سلوك الانضباط الذاتي للفرد والجماعة وللمؤسسة الذي يصيب في حوض المجتمع بأكمله" (محسن أحمد الخضير، 1999، ص 07).
- الانضباط الذاتي في العمل:
- وقد تكون من أهم مقومات اليابانية، قدوة الفرد الياباني في سلوكه وتصرفاته ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، وعبادته لعمله والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص بحيث أصبح احسان العمل وتجويد تطويره جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته، لذلك كل فرد فيها يعرف دوره في الحياة ويؤديه بحماس وإيمان لا ينتظر من أي جهاز سواء أكان داخل العمل أو خارجه أن يكون عليه رقيباً أو حسيباً، أي أن كل فرد يعمل في إطار الانضباط الذاتي الذي تساهم في تحقيق ثقافة المنشأة (كمال حمدي أبو الخير، 1997، ص 129).

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- التأكيد على الجماعة:

- ثقافة اليابان في الشركات تركز على الجماعة (الفريق) أكثر مما تركز على الفرد وعلى التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية مما تركز على المسؤولية الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم المؤسسة .

- الثقة في الآخرين:

- لما كان العمل الجماعي يعتمد من حيث المبدأ على وجود أطراف أخرى أو أفراد أخرى فإن الثقة في قدرة فريق المهام على تحقيق المطلوب تتوقف على مقدار ثقة كل منهم في الآخر، وفي قدرة هذا الآخر على إنجاز المطلوب، في الوقت المطلوب، ومن هنا فإن كل فريق حريص على:

- حسن الاختيار لأعضاء الفريق بشكل فعال في إنجاز المهمة.

- المحافظة على دافع وإنجاز كل عضو فيه والحرص على استمراره في العمل، في الوقت ذاته الحرص على إعطاء كل فرد حقه وعائد نشاطه.

- العمل على زيادة القدرة والمهارة والدراية لكل الأعضاء من خلال عمليات التدريب المستمر، وعلى التعلم، ومن ثم فإن الجميع يتأكد من سلامة وفاعلية ومقدرة الآخرين، وكل منهم تزداد ثقته في كفاءته ومهارة الآخر وبشكل يجعل ويطمئن إليه ويثق فيه، وبالتالي فإن هذه الثقة تجعل كل منهم مطمئنين إلى أداء الآخر

- وتصبح الثقة في الآخرين والتأكد والتيقن من سلامتهم وصلاحياتهم وتعاونهم هو أساس التقدير والاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين في المشروع وأساس النجاح والتفوق والإمتياز.

- التفهم والتفاهم :

يظهر هذا العنصر عندما تحدث مشكلة أو أزمة من الأزمات، حيث يجتمع رؤساء العمل، أو رئيس فريق العمل ويعيد توزيع المهام أو الأدوار على أعضاء الفريق لإسناد مهام جديدة أو أعباء جديدة لبعض أعضاء الفريق، ويقابل الجميع هذه العمليات بتفهم وبتفاهم وترحاب كامل وبدون أي من العباداة، ومزيد من متعة الحياة، فالإنسان خلق من أجل العمل وعمارة الكون، وأنه وجد من أجل السعي نحو الأفضل، وإن هذا السعي هو الذي خلق المكانة والتقدير والاحترام وأن عناصر الولاء والانتماء والحي بين العامل وزملائه في الشركة التي يعمل بها هي أساس اعتزازه وشعوره بالرضا، أن هذا كله يمثل منظومة

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

متكاملة فاعلة تعطي مزيدا من القدرة والواقعية للمشروعات في دولة اليابان" (تقية محمد المهدي حسان، 2011، ص، ص 148-150).

النموذج الياباني المبتكر:

تعد نظرية **Z** في الإدارة، تطويرا للنموذج الياباني، وحيث اعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي أونو" William Ouchi منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية American way of management ويمكن القول بأن نظرية A هي امتدادا لنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة Japonaise way of management، تعتمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماءها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتدادا لنظرية (X).

ويرجع سبب تسميتها من طرف "أوتشي" بـ Z إلى أن تتابع الرموز X, Y, Z برمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعنى وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي ماكريغور D. Macgregor وهما نظرية x و y (عمر وصفي عقيلي وآخرون، 2001: ص 45) وقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، ونستخلص أهم أسسها:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
- بطئ التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا) أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرار العطاء والتعاون المثمرين للعاملين.
- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- الرقابة غير المباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني" (نائل عبد الحفيظ العوالمية، 2001، ص 35). سنعرض مقارنة بين النماذج النظرية "J" و "A" ثم

اقترح نموذج "Z" في الجدول الآتي:

الخصائص	النموذج الياباني (J)	النموذج الأمريكي (A)	النظرية (Z)
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل	لفترة طويلة
التقويم والترقية	بطيئة جدا	سريعة جدا	بطيئة، فالتركيز الكبير يعطي للتدريب والتقييم بعد ذلك للترقية
المسار المهني	غير متخصص	متخصص	أكثر عمومية، والتركيز يكون منصب على التدوير الوظيفي والتدريب
تقييم الأداء	ضمني وغير رسمي	صريح ورسمي	غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية
اتخاذ القرارات	بصفة جماعية	بصفة فردية	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام العاملين من جميع جوانبها الاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة والاهتمام بجزء من حياة العاملين	يمتد الاهتمام لشمل المزيد من جوانب الحياة للعاملين

جدول يبين مقارنة بين نظرية "J" و "A" ثم اقترح نموذج "Z" المصدر: (يوسف مسعداوي، 2013: ص 201)

يشكل النموذج (Z) الإطار الواسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني، وتطبيق هذا النموذج

لا يتم دفعة واحدة وإنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل ويتم ذلك من خلال:

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- تقييم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني
 - تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة
 - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة
 - إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة
 - توفير نظام وظيفي مناسب يحقق الاستقرار الوظيفي،الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية.
 - تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة
 - تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي"
- (عمر وصفي عقيلي، 1994: ص ص، 47- 48)

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

عند هذه المحطة نكون قد خالصنا إلى وضع أسس المعالجة العلمية، لبعض القضايا التي عرضنا إليها تضمنها مقياس مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، الذي أشرفنا على تدريسه لطلاب المستوى السنة الثالثة ليسانس، نظام lmd.

إن القضية التي ناضلت المحاضرة من أجلها في هذا المقياس، هي التأكيد على استنفاد مختلف الأدوات المعرفية التي تمكن مجتمع العمل في منظمات الأعمال، من تكثيف الجهود وتجميع الكفاءات والإقبال على أداء مهام أكبر وبلوغ أهداف أوسع وأكثر تخصصاً. كل ذلك يتحقق بالإلمام المرجو لوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوظيف وإشراف... ومن ثم مقارنة تنظيم مؤسسة مبني على التفاعل و التعاون لتحقيق الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد وبلوغ الكفاءة الإنتاجية والرشد الوظيفي وبالتالي رسم سياسات تتعاطى مع التحولات الحاصلة والمحيط ببيئة المنظمة وكسب رهان "إن على المؤسسة أن تتحرك محلياً وتفكر كوكبياً" والدرس الأساس هو العناية بالإنسان قبل الآلة والمنتج والسوق.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

المراجع:

العربية:

- (1) شاوش مصطفى نجيب، ادارة الأفراد، عمان: دار الشرق للنشر و التوزيع، 1996 .
- (2) صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة للنشر، 2002.
- (3) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
- (4) عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، 2001.
- (5) خضير كاظم محمود ،ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية،الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة، ط4، 2011.
- (6) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، دت.
- (7) جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الإجتماعية رؤى للإصلاح و التطوير، القاهرة، 2005.
- (8) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الكفاءة والإنتاجية، مصر: دار غريب للنشر، ط3، 1985.
- (9) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، المجلد 1، 1997.
- (10) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل ، 2003 .
- (11) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان دار مجدلاوي، دت.
- (12) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001 .
- (13) محمد قاسم القزوي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2000.
- (14) محمد بن دليم القحطاني، مهارات النجاح للتنمية البشرية، دار لبنان للنشر، دط، 2007 .
- (15) كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي، مفاهيمه وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010 .
- (16) معجم الكنز، منشورات عشاش، الجزائر، 2003 .
- (17) منصور أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.
- (18) ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مطبوعات جامعة عين شمس، 1971.
- (19) محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989
- (20) المنجد الوسيط في العربية المعاصرة ، لبنان: دار المشرق ، دت
- (21) فريد راغب محمد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، 1994
- (22) محمد علي محمد ، علم الإجتماع التنظيم ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 1989.
- (23) رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الإجتماعية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر، 2007.
- (24) مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: دار إشراك للنشر و التوزيع، 2007
- (25) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- (26) الشيخ الدوادي، تحليل الأسس النظرية، مجلة الباحث، ع7، 2009-2010
- (27) محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر: دار الكتب الجامعية، 1975
- (28) قبيصة أحمد راتب، القاموس العربي، بيروت: دار الراتب الجامعية، دت .
- (29) المتقن القاموس العربي المصور، دار الراغب الجامعية، بيروت: لبنان .
- (30) المتقن القاموس العربي المصور ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان .
- (31) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة "نظرية ومفاهيم"، عمان: دار اليازوري العلمية، ط1، 1998.
- (32) ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ط2، 2007.
- (33) المتقن القاموس العربي المصور ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان .
- (34) علي الشرقاوي، إدارة الأعمال الوظائف و المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- (35) أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية ،مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2004 .
- (36) عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الإقتصادي - المنهج وأساليب التخطيط، الدار الجامعية المفتوحة، 1997 .
- (37) اللوزي موسى، التنمية الإدارية- المفاهيم ،الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
- (38) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 1993.
- (39) المنجد الوسيط في العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، دت.
- (40) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 1993.
- (41) شاوش مصطفى نجيب، ادارة الأفراد، عمان: دار الشرق للنشر و التوزيع، 1996 .
- (42) صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة للنشر، دت.
- (43) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل ، 2003 .
- (44) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001
- (45) سعد الدين عشناوي، أسس الإدارة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1981
- (46) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب 1992 .
- (47) سموك علي، العلاقات الإجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، إشكالية تأسيس هوية عمالية سوسيولوجيا فعل الصراع، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 1998.
- (48) المتقن القاموس العربي المصور ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان .
- (49) فؤاد سالم الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردنية، 2000 .
- (50) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2013 .
- (51) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2007.
- (52) مجدي أحمد بيومي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، القاهرة : دار المعرفة الجامعية، 2010 .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- 53) سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردنية، 2000 .
- 54) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، 2009.
- 55) أحمد يوسف عريقا وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية، عمان: دار حامد، ط1، 2011 .
- 56) خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، 1999.
- 57) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 58) إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة و العملية الإدارية، مصر: مؤسسة ستيفان الجامعية للنشر، 2001.
- 59) سعيد السيد علي، العملية الإدارية، القاهرة: دار الحديث للنشر، 2007 .
- 60) موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2005.
- 61) علي الشريف، الإدارة والتنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2006.
- 62) زاهد محمد دبيري، الرقابة الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2010.
- 63) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2000 .
- 64) حسن إبراهيم لوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية، 2005 .
- 65) طارق طه، التنظيم في الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007 .
- 66) رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الوفاء، 2008
- 67) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دم، ط1، 1999.
- 68) عبد الكريم أبو مصطفى، 2001 الإدارة و التنظيم، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2004.
- 69) خليل الهادي البدو، علم محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي الإجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 70) معلوف لويس، المنجد في اللغة و الإعلام، لبنان: دار الشرق للنشر، 1973.
- 71) منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في الإدارة وتخطيط القوى العاملة، الكويت: وكالة المطبوعات 1975 .
- 72) خضير كاظم محمود ،ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة، ط4، 2011.
- 73) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، دت.
- 74) فؤاد سالم الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردنية، 2000 .
- 75) طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع، 2007.
- 76) سعد الدين عشاوي، أسس الإدارة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1981.
- 77) مجدي أحمد بيومي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، القاهرة : دار المعرفة الجامعية، 2010 .
- 78) جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح و التطوير، القاهرة، 2005.
- 79) عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان : دار وائل للنشر، 2005 .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- (80) اسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2007 .
- (81) خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، 1999.
- (82) زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- (83) علي الشريف، الإدارة والتنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
- (84) موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2005.
- (85) محمد رفيق الطيب، الطيب محمد رفيق :مدخل التسيير "أساسيات وظائف و تقنيات"، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، 1995 .
- (86) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ،دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- (87) علي الشريف، الإدارة والتنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2006.
- (88) لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، ط، دت.
- (89) محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة، لندن: دار واسط، 1984.
- (90) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، بيروت: دار النهضة العربية، دت.
- (91) سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، دار المعارف، مصر 1976.
- (92) عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، 1994.
- (93) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات للنشر، 1980.
- (94) خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- (95) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007.
- (96) الدهان أميمة، أسس التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، 1992.
- (97) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الجزء الأول، مصر: مكتبة عين الشمس، ط2، 1975.
- (98) نائل عبد الحفيظ العوامة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات، مج29، ع1، 2002.
- (99) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
- (100) محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، مصر: دار الجامعية للنشر، 2001.
- (101) محمد قاسم القزويني، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل، ط، دت، 2009.
- (102) حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان: دار الحامد، ط4، 2009.
- (103) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006 .
- (104) عبد المحسن توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة، دار الفكر العربي، ط، دت، 1995.
- (105) محمد محمد سكران (إمبابي)، التعليم والتقدم التكنولوجي والصناعي "التجربة اليابانية"، القاهرة: دار قباء، 2001.
- (106) حسن أحمد الخضير، الإدارة في دول النمو الآسيوية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

- (107) نجم عبدو نجم، إدارة العمليات "النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001
- (108) محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت "المنظومة المتكاملة لإملاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مصر: اترك للنشر و التوزيع، 1999.
- (109) كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.
- (110) تقية محمد المهدي حسان، "من أسرار نجاح التجربة اليابانية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، العدد 5.
- (111) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
- (112) زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- (113) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، 2009.
- (114) أحمد يوسف عريقا وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية، عمان: دار حامد، ط1، 2011.
- (115) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (116) سعيد السيد علي، العملية الإدارية، القاهرة: دار الحديث للنشر، 2007.
- (117) موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2005.
- (118) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2000 .
- (119) حسن ابراهيم لوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية، 2005 .
- (120) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر، 2005 .
- (121) اسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2007 .
- (122) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، 2004.
- (123) إبراهيم عبد العزيز الدعليج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- (124) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأفراد، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2001.
- (125) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008 .

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

الأجنبية:

1. Crozier Michel , L'acteur Et Le Système ,ed le seuil , France , 1997
2. Miler and Form.H , Industrial sociology, work in organizational, new york, harper and row publishers, 1980.
3. Human George, The human group, new york, Harcourt broce, 1950.
4. Henri Fayol : Administration Industrielle et général, parie, 1916, Nouvelle édition parie, 1971(ترجمة نص مقتبس)
5. Kamal hamdi , Comment diagnostiquer une Entreprise ; B.O.E ;Alger :1995
6. Fredrick Winslow Taylor : principles of scientific management ,new york, haper and brothers publishing, co, 1911
7. Durant (c) , Le travail en chaîné, ed, le seuil, paris, 1978.
8. T. Bendise , Bureaucracy, International encyclopedia of social science the Macmillan press, 1972
9. Mouzels : organization and bureaucracy analysis of modern theory Chicago, Aldine, 1996

-مفهوم التشخيص على الموقع :

www.startimes.com

Date de visite : dimanche le 08 mai 2016 à 20 :27

لماذا الألمان ينتجون بأقل ساعات العمل؟-

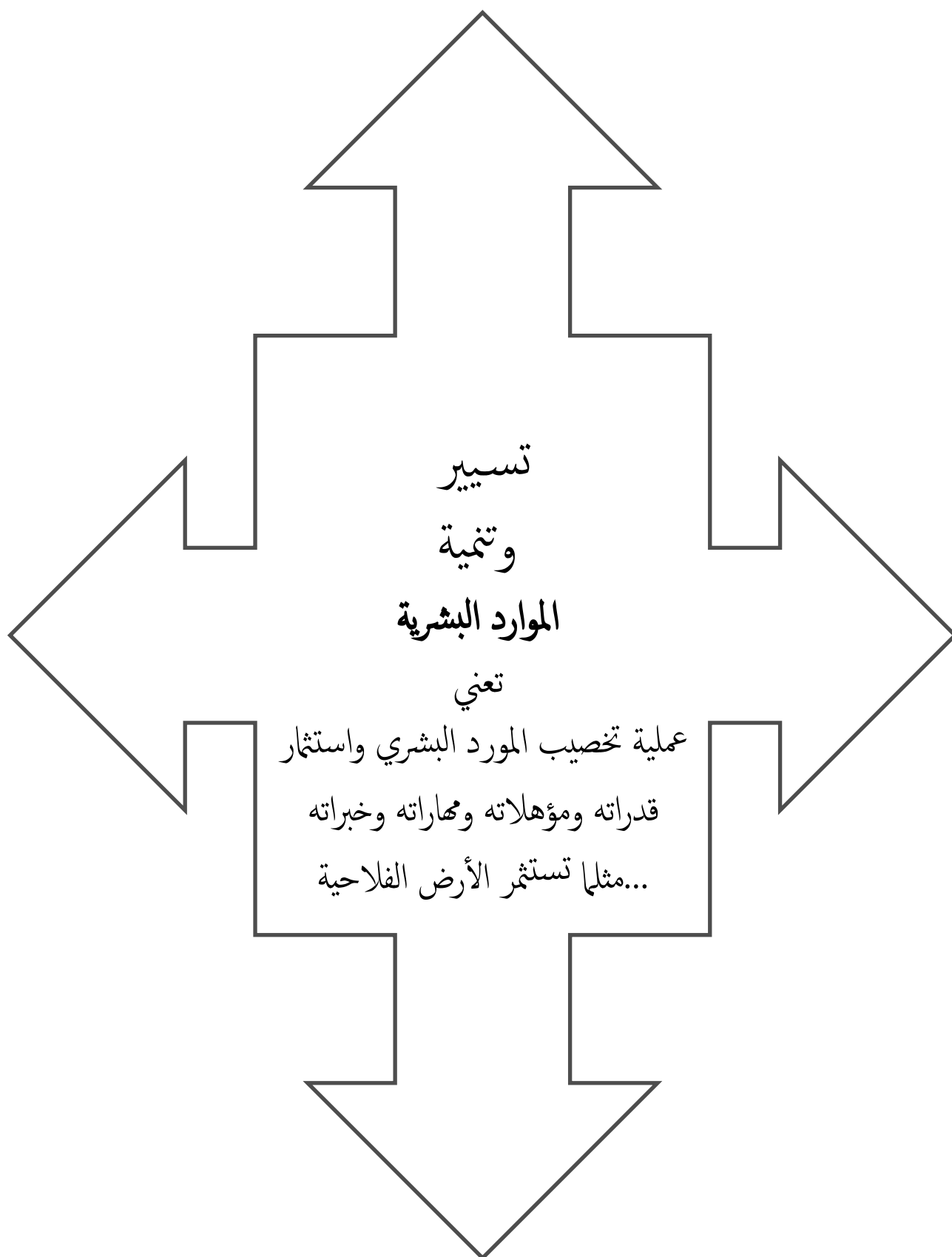
على الموقع <http://www.startimes.com>

date de visite 28/05/2016 10 :41

نجاح منظمات الأعمال رهن تحرير إبداعية الموارد البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم...

الدكتورة سماح بلعيد

محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها



محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها

تقديم الدكتورة سماح بلعيد

أستاذة محاضرة، كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2016/2017