

المحور الأول : المدخل

العوامل التي حتمت الإهتمام بإدارة الموارد البشرية :

كما تبين سابقاً، أن إدارة الموارد البشرية بفلسفتها الحديثة ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك عوامل عديدة حتمت الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة من أهمها العوامل التالية:

1/ إسهامات حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار أفكار حركة الإدارة العلمية لرائدها (F.W.TAYLOR)، وإهتمامه بمردودية العامل، حيث أظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المنظمة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس فقط العمال كجماعات وانطلق بذلك فرع جديد من علم العمل، المتمثل في دراسة العامل البشري في الصناعة . وفي نفس المنحى دعم هنري فايول (H.FAYOL) أفكار تايلر حيث لاحظ أن مهمة المسئول هو العمل على ضمان تكيف أو ملائمة توفيقية لكل الأفراد المتعاونين في عمل معين، وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم لإهماله العنصر الإنساني في المنظمات.

2/ إكتشاف أهمية العنصر الإنساني:

أصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل هام من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية، كما أصبحت تكلفة هذا العنصر هامة بنفس درجة أهمية التكاليف الأخرى، وهنا ظهرت أهمية تدبير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب وإحاقهم بالأماكن المناسبة لقدراتهم لأداء أعمال معينة، كذلك ظهرت أهمية تنمية وتطوير العنصر البشري وصيانة ورفع معنوياته، فضلاً عن أهمية الإستثمار الأمثل لهذا العنصر.

3/التطور التكنولوجي:

ولقد قدمت عدة تعاريف للتكنولوجيا بطرق مختلفة، منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، ويمكن تعريفها بأنها: "علم تطبيق وإستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الإستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة".⁽¹⁾

ولقد صنف Jean Perim التكنولوجيا في صنفين هما⁽²⁾ :

- ما يمكن أن يحتويه المصنع و الآلات و التي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة .
 - المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين و تقنيين وعمال .
- من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق إستعمالها في الإنتاج وما تقدمه من السلع بل أيضاً هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل إستعمال الآلات و التجهيزات .

وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على :

1. طرق وأساليب : ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج و النشاط الإقتصادي ككل في المؤسسة الإقتصادية وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق التسيير وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل إجتماعية ونفسية وثقافية.
 2. معرفة العمل : وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم و التكوين و التدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته إعطاء نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة و المؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر .
 3. إحتواء التكنولوجيا على جوانب إجتماعية نفسية وثقافية : مما يجعل منها أداة لحمل قيم وثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لإستيراد التكنولوجيا.
- وأدت الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي إعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز القيود المكان والزمان وحدودهما وندرة الخامات والموارد الطبيعية.

وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل بكثير، نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً تبعاً لمتطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة إستيعابها والتعامل معها بكفاءة. نتج عن كل ذلك، تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس الأداء وتقييمه، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت، كذلك نتيجة لإرتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الإتجاه نحو تمكين العاملين EMPOWERMENTⁱⁱⁱ وإشراكهم في تحمل مسؤوليات إتخاذ القرارات. حيث أن كثيراً من المديرين في الدول الأوروبية وأمريكا قالوا أن دعم ومساعدة الموظفين يعتبر بمثابة الثورة التي تحرك المنظمات من أسفل إلى أعلى من خلال مواقع العمل وبالأساليب الديمقراطية^(iv).

وتشير كتابات عديدة إلى أن إختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي وآخر أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها الجوانب التالية:^v

- ☞ يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءة ومهارات تركيبة معينة من الموارد البشرية .
- ☞ عادة ما يرتبط التطور أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور و نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الإستغلال الأقصى لتلك العمالة.
- ☞ إختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.
- ☞ عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عملية التعليم والتدريب وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
- ☞ عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.
- ☞ من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة، بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.
- ☞ ويمكن أن نستدل على هذا من خلال تجربة بلدان شرق آسيا في نقل التكنولوجيا وتنمية القدرات التكنولوجية، حيث ركزت بلدان شرق آسيا في بناء قدراتها التكنولوجية على الاعتماد على قدراتها الذاتية، وفسرت معنى الإعتماد على الذات بالقدرة على إتخاذ وتنفيذ قرارات وطنية لحل

مشاكل العلم والتكنولوجية في العملية الإنتاجية، وهذا هو المفهوم الذي تبناه برنامج عمل فيينا لتسخير العلم والتكنولوجية لأغراض التنمية بعد عقدين من ترسخ نجاح بلدان شرق آسيا.^{vi}

فإعتمادها على الذات بهذا المعنى، يعني أن البلدان النامية تستطيع إستغلال الموارد التكنولوجية للبلدان الصناعية بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية مما تفعله الآن، ولكن لأجل تحقيق الإعتماد على الذات يكون من الضروري:

- دراسة العلاقة القائمة بين إستيراد التكنولوجية وبين تنمية القدرات التكنولوجية المحلية، وهذا يعني تحديد المكان والزمان والظروف التي تشكل فيها التكنولوجية المنقولة بدائل للقدرات التكنولوجية المحلية.

- دراسة العقبات التي تحول دون تطوير القدرات المحلية.

- دراسة الوسائل التي يمكن بواسطتها تحويل البدائل التكنولوجية إلى مكملات، بعبارة أخرى، أعمدت تنمية القدرات التكنولوجية الذاتية في هذه البلدان على كيفية إستغلال التكنولوجية الأجنبية بحيث تسهم في تنمية القدرات التكنولوجية المحلية.

والإكتفاء الذاتي بهذا المعنى، يختلف كلياً عن " الإعتماد على الذات "، فالأول يعني إستخدام

السوق بفعالية أكبر، والثاني يعني الإنغلاق على الذات، كما أن هذا المفهوم يركز على النمو من الداخل)

(الذاتي) ويعتمد على الطاقة التي تنشأ داخل المجتمع.^{vii}

وبفضل إهتمام ماليزيا- من بين بلدان شرق آسيا- بالفرد إنتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمائة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولاراً أمريكي في عام 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ6000 دولاراً وفقاً للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية أفاق 2020.^{viii}

لقد إنطلقت السياسة التنموية الماليزية من إهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية أفاق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الإستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.^{ix}

وقد تمكن مشكاتي (MESHKATI1986) من تصنيف أربعة عوامل مؤثرة في نقل التكنولوجية

وهي:

1- مجال أرغونوميا المتغيرات الأساسية للمحيط الصناعي العام، ويشمل مجموعة الموضوعات التي تناولها الأرغونوميون بالدراسة والبحث في المرحلة الأولى من مراحل تطور الأرغونومية (مرحلة أدوات التحكم وأجهزة العرض) مثل: تصميم التفاعل بين الإنسان والآلة وتصميم مكان العمل وتحسين الظروف الفيزيائية، كما يشمل مجموعة الموضوعات التي أهتم بها الأرغونوميون في المرحلة الثانية من مراحل تطور الأرغونوميا (مرحلة معالجة المعلومات) مثل : الوظائف العقلية والذهنية للإنسان، كالإنتباه والذاكرة ومعالجة المعلومات وإتخاذ القرار واللغة والتفكير.

2- مجال تعديل التكنولوجيا: ويقصد به مجموعة النشاطات التي يتم القيام بها على مستوى تصميم التكنولوجيا وإنجازها وإستخدامها حتى يتم تكييفها إلى المحيط المحلي. وهو يشمل إجراءات التعديل التي تنصب على الجوانب المعدنية والمادية في التكنولوجيا، وكذا تلك التي تنصب على طرق سيرها وبرامجها، وعلى إجراءات التدريب عليها ويأخذ بعين الإعتبار متطلبات الصيانة، ذلك أن مستوى الصيانة الذي يتم الوصول إليه في الدول النامية يختلف عن المستوى الذي يتم الوصول إليه في الدول المتقدمة . كما أن الترجمة السيئة لدفاتر الصيانة وندرة المصطلحات التقنية في بعض لغات الدول النامية، تساهم في زيادة حدة المشكل.

3- مجال العوامل الإدارية والتنظيمية: كثيراً من الباحثين من أمثال هوفستيد (HOFSTEDE1980) ونقاندي (NEGANDHI1973) بينوا أن الطرق الإدارية والتنظيمية الغربية تواجه صعوبات عملية جمة عندما تطبق كما هي دون تعديل في الدول النامية. لقد أدى هذا بكثير من المسؤولين في الدول الناقلة للتكنولوجيا إلى إدراك أنه يجب إجراء التعديل المناسب على الطرق والإجراءات الإدارية والتنظيمية من مثل مخططات الحوافز والعلاوات ذلك أن المخططات الهادفة إلى تحفيز الفرد قد تفشل في المؤسسات ذات النظام الجماعي. وطرق حل المشاكل ذلك أن الطرق الديمقراطية قد تفشل في المؤسسات ذات الثقافة الاتوقراطية والديكتاتورية وهذا في ضوء العوامل الإنسانية والثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي.

4- مجال العوامل الثقافية: يمثل المحيط الثقافي للدول النامية سيقاً ذا حدين بالنسبة لنقل التكنولوجيا، فإذا أخذت بعين الإعتبار العوامل الثقافية منذ البداية في مشروع النقل، فإن نتائجه تكون حسنة، و إذا لم تأخذ بعين الإعتبار تلك العوامل فإن نتيجة المشروع تكون الفشل لا محالة بالإضافة إلى هذا فإن تأثير العوامل الثقافية في نقل التكنولوجيا معقد ومتداخل ويتجلى من خلال مجموعة من المتغيرات أهمها:

- الإتجاه نحو العمل والتكنولوجية .
- وضعيات العمل .
- إستخدام اليدين .
- مفهوم الوقت .
- التغذية والغذاء .
- المعتقدات الدينية (26).

وفي هذا الصدد جاء في تقرير منظمة العمل الدولية (1979) حول (التكنولوجيا وتحسين ظروف العمل في آسيا) [بأن التكنولوجيا ونماذج التنظيم المستوردة قد صممت في ظروف تكنو-إجتماعية مختلفة وليست دائماً مكيّفة حسب المحيط الثقافي والإجتماعي الذي تطبق فيه].

وفي نفس السياق بالذات يقول تومسون (THOMPSON1972) بأن تصنيع الدول النامية لا يتوقف على إستزاد المصانع من التكنولوجيا الغربية وإجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها، إنما يكمن في التصميم المبدئي وتطوير الآلات كي تتلاءم والمتطلبات المحلية لليد العاملة . وهنا يلعب المختص في الهندسة البشرية دوراً هاماً بمعارفه وخبراته ووعيه بالظروف المحلية بحيث يستطيع معرفة مناطق الصعوبة في نسق الإنسان والآلة وتفاعل هذا النسق مع المحيط وما ينتج عن هذا التفاعل.^x

4- مؤثرات البيئة الخارجية ويشمل ذلك:

أ) البيئة القانونية: حيث القوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين والخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها .

ب) تأثير النقابات العمالية: حيث للنقابات دورها من خلال المساومة الجماعية بين النقابة والإدارة في تحديد حقوق العاملين من أجور وميزات وإجازات وخدمات وغيرها، وكذلك ظروف العمل مثل ساعات العمل وفترات الراحة وغيرها . ومن ثمة أصبح للنقابة العمالية دور هام في صياغة وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية .

ففي الجزائر مثلاً نجد أن نطاق قانون العمل مر بالمراحل التالية:

- مرحلة ما قبل 1978 : أي مرحلة قبل صدور القانون الأساسي العام للعامل فنجد أن محتوى النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول في تلك الحقبة لا سيما الأمر 133/66 والأمر 31/75 نجد أن المشرع أخذ بالتبعية القانونية والإقتصادية معاً بتعريف عقد العمل وعلاقة العمل وأثارها .

- مرحلة القانون الأساسي العام للعامل 90/78 : بصدور القانون الأساسي العام للعامل ظهر وجه جديد في عالم الشغل وذلك بتوحيد الأنظمة القانونية المطبقة والأجور المقررة على مختلف العمال مع الإشارة إلى توسيع مجال القانون 12/87 لكل العمال بما فيهم الموظفين فيما يخص الأهداف الكلية وأبعاد العلاقة وأصبح بذلك هذا النص هو المصدر الأساسي لكل قوانين العمل والإتفاقيات الجماعية والقوانين الأساسية وتجسدت فكرة التبعية القانونية مع الإبقاء على التبعية الإقتصادية .

- مرحلة ما بعد سنة 1990 : بصدور دستور 89 أصبحت الجزائر تجسد عملياً وميدانياً الإصلاحات المقررة بموجب القوانين 01/88 و 03/88 وكذا 04/88 والتي تسمى بالقوانين إستقلالية المؤسسات فكان لزاماً تكييف القانون العمالي مع المرحلة الاقتصادية والاجتماعية الجديدة وقد صدرت ترسانة قانونية بدءاً بالقانون 02/90 ، القانون 03/90 ، القانون 04/90 ، القانون 11/90 والقانون 14/90 وأصبحت علاقة العمل تخضع لأحكام القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل.^{xi}

أما في ما يخص الدور النقابي في الفترة الحالية التي تعيشها الجزائر من مناورات فريدة من نوعها بين النقابات العمالية بمختلف أنواعها والحكومة الجزائرية، هي خير دليل على تأثير النقابات في مسار إدارة الموارد البشرية ويدعم هذا نجاح نقابات بعض القطاعات في رفع مستوى رواتب وأجور أفرادها.

ج (تأثير سوق العمل : حيث يصعب التحكم والتأثير من قبل المنظمة وحدها في سوق العمل بإعتبار أن هذا السوق هو الذي ستحصل منه المنظمة على ما يلزمها من عمالة كماً ونوعاً، وتتأثر ظروف هذا السوق بظروف العرض والطلب على عنصر العمل وهي ظروف متغيرة بطبيعتها، بل وقد يصعب التنبؤ بها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال واجهة شركة آبل للحاسب الآلي العديد من الصعوبات في التسعينيات ترجع أساساً إلى (نزيف العقول) حيث فقدت المنظمة عدداً من كبار مهندسيها في مجال الحاسب الآلي، ولأن تكاليف العمالة تشكل حوالي 80% من تكاليف التشغيل ولأن معظم المنظمات تتنافس على أساس السعر فان إدارة (سوق العمل) تعد أحد الأنشطة الحرجة لإدارة الموارد البشرية.^{xii}

ولهذا تعتبر سوق العمل أحد المؤشرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة توفير إحتياجاتها من الموارد البشرية.

د (المؤثرات الإجتماعية: حيث تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات الإجتماعية في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل، وهي إتجاهات من الممكن تزايدها في المستقبل بزيادة مستوى تعليم العاملين وزيادة طموحاتهم، فمع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الإجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والإجتماعية التي تحدث من حوله . من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية وخاصة ما قدمه الفكر الماركسي، الذي شجع العامل على التفكير، ومن جهة أخرى سمحت له أفكار هذا الإتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي.^{xiii}

وبهذا لم تعد قوة التهديدات أو التحذيرات للمسؤولين في المؤسسة هي العامل الجيد الذي يدفع العمال إلى تنفيذ أعمالهم دون مناقشة، بل إتجهت العلاقة بين العامل والمؤسسة صاحبة العمل إلى شكل أكثر تعقيداً من السابق .

كما تناقصت تصرفات طرد أو فصل العمال بمجرد توقف النشاط، أو عدم الحاجة إليهم في المؤسسة لظروف أزمات أو توقعات إقتصادية حيث أصبحت هذه الظروف أكثر فأكثر خضوعاً لترتيبات قانونية وبمشاركة النقابات .

أعود فأقول، أن الموارد البشرية اليوم لا تطلب فقط الأجر العادل والمكان المناسب والأمن والصحي للعامل، وإنما تطلب إلى جانب ذلك إهتماماً متزايداً من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبحاجاتهم، وتطلب عملاً يحقق درجة اكبر من الرضا SATISFACTION ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز ACHIEVMENT وتحقيق الذات SELF ACTUALIZATION والاحترام والاعتبار والتقدير الذاتي SELF ESTEEM وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين وربما يكون مدخل الإثراء الوظيفي JOB ENRICHMENT على رأس هذه المداخل لتحسين نوعية حياة العمل حيث يسمح هذا المدخل بتحقيق رقابة أكثر للعاملين على أعمالهم، وإسناد أعمال ذات معنى وقيمة وذات مستوى اكبر تشبع حاجاتهم السيكولوجية جنباً إلى جنب مع إشباع حاجات المنظمة والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يتم تحقيق ذلك في مؤسساتنا الجزائرية ؟

ربما يكون مدخل تخطيط المسارات الوظيفية وسيلة فاعلة في موازنة الأفراد مع وظائفهم، فالعاملين اليوم يبحثون ليس فقط عن مجرد الوظائف التي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد وإنما أصبح الأهم من ذلك هو البحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطورهم وتقدمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى وممارسة قدر متزايد من المسؤولية ومواجهة تحديات أكثر في العمل إلى جانب عوائد اقتصادية متزايدة. وعلى هذا الأساس من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية التوفيق بين حاجات الأفراد من الوظائف وأهداف المنظمة .

5/ إلى جانب المؤثرات البيئية الخارجية المشار إليها، فإن القوى العاملة الداخلية في المنظمة والخاصة بالقيادة والتحفيز وسلوك جماعات العمل وغيرها من القوى والعمليات السلوكية، يكون لها أهمية خاصة في إدارة الأفراد.

6/ خليط التغيير في القوى العاملة وذلك من حيث ما يلي:

أ) زيادة مستويات التعليم الرسمي للعاملين مما يزيد من مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة ويتطلب إعادة تصميم الأعمال لكي تتناسب العاملين الأكثر تأهيلاً للعمل بما يكفل عدم مواجهة مشاكل الإحباط والغياب ودوران العمل وغيرها.

ب) دخول المرأة سوق العمل ووجود كثرة من الموظفات المتزوجات وكثرة من الموظفات الأمهات. و الأخيرات يكون من الصعب أن يصبحن أعضاء منتظمين في العمل . ويلقي ذلك على الإدارة عبئ تخطيط ساعات مرنة للعمل flexible work hours بحيث يشترك أكثر من شخص في شغل وظيفة واحدة في الوظائف التي تشغلها موظفات أمهات بما يكفل توفير بديل للعمل في حالة غياب الموظفة الأم لأي طارئ كالولادة أو المرض أو مشاكل عائلية أو غيرها، وكذلك عبئ توفير رعاية للأطفال خلال ساعات العمل childcare .

ج) تغيير خليط المهارات skill mix بالزيادة المتدرجة في عدد الموظفين في المهن المختلفة عن عدد العمال في الأعمال الفنية والحرفية. وهذه الزيادة المتوقعة في عدد الموظفين ستؤدي إلى زيادة توقعات هؤلاء الموظفين بمعاملات أفضل من قبل المنظمة إلى جانب أن هذه الأعمال ستكون أكثر صعوبة من حيث تقييمها موضوعياً وتحتاج إلى أنظمة متطورة لتقييم أداء شاغليها من المديرين .

7/ إدخال قيم جديدة في المنظمات:

نتيجة تغير خليط القوى العاملة، فحياة الفرد أصبحت مستقلة نسبياً ومصحوبة بإحجام متزايد من الفرد عن التضحية بمصالح عائلية أو بمصالحه الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة. وهكذا أصبحت نوعية الحياة *quality of life* مفضلة عن الكمية *quantity* ومساوية للكفاءة *efficiency* وإزاء هذه التغيرات في القيم الشخصية للعاملين زاد إهتمام المنظمات حديثاً بعمل عدد من التغيرات في برامج إدارة الأفراد، مثال ذلك إعادة تصميم الأعمال لتوفير أنشطة تثير تحديات أو تشبع حاجات الذات البشرية، وإتاحة الفرصة للعاملين لإختيار المزايا الإضافية التي يرغبونها . كما أتجه عدد محدود من المنظمات الأمريكية والأوروبية إلى إعداد جداول عمل مرنة يختار الفرد بموجبها الوقت الذي يناسبه للعمل بما يشبع الرغبة المتزايدة للعاملين في تحقيق توازن أكبر بين حياة العمل وحياتهم الخاصة والتمتع بوقت فراغ أطول ومرونة أكبر في جدولة عملهم. مع ملاحظة أن كافة العاملين يجب أن يعملوا عدداً متساوياً من الساعات خلال الفترة الزمنية (يوم أو أسبوع أو شهر...) وأكثر من ذلك فقد إتجه عدد محدود من المنظمات الأوروبية إلى تطبيق نظام جدول السنة المرنة *flexi year schedule* حيث يمكن للفرد أن يوقع عقداً مع المنظمة يشتغل بمقتضاه عدداً معيناً من الساعات في السنة . ويحدد الفرد عدد الأيام و الساعات اليومية التي يشتغلها بحيث يحقق في النهاية العدد الكلي للساعات المطلوبة منه على مدار السنة وهذه التغيرات وغيرها هي من الأمثلة الدالة على تزايد التحرك نحو الفرد وتجدر الإشارة هنا إلى أن القيم الشخصية للعاملين تؤثر على عملية توفيق وأقلمة العاملين لكي يستخدموا بفعالية في منظمات الأعمال. فإذا كانت القيم السائدة لدى العاملين تركز على أخلاقيات العمل *work ethics* بمعنى أن يكون للعمل معنى روحياً تدعمه معايير سلوكية مثل الدقة في العمل والإلتزام بمواعيد العمل والإخلاص والإستقامة في العمل وغيرها، وأن يكون العمل ذاته بمثابة العامل الرئيسي لتقدير أهمية وقيمة العلاقات بين الأشخاص، فإنه يسهل حين إذن أقلمة العاملين الذين يتحولون بهذه القيم لكي يستخدموا بفعالية في المنظمة بما يتفق مع قيمها الخاصة بزيادة الإنتاجية والفعالية والكفاءة . لكن المشكلة - كما تشير الدلائل - هي أن تلك القيم بدأت تتغير نتيجة تغير وجهة نظر العاملين لحياة العمل *work life* فبدلاً من سعي المنظمة لتوجيه الفرد لما يصلح له من أعمال، بدأ العاملون يملون إلى إعتبار أنفسهم مسئولين عن إكتشاف وتحديد ماذا يريدون أن يعملون...وماذا يريدون أن يصبحوا في المستقبل...وبهذه الفلسفة أصبح العمل مجرد بديل من عدة بدائل يحقق بواسطتها الفرد ما يريده، ويحقق بها ذاته كما أن صعود الفرد للسلم الوظيفي

للحصول على عائد مادي أكبر، أصبح أقل أهمية من رغبته في التعبير عن ذاته من خلال إنجازات خلاقة .

8/ برامج إدارة الموارد البشرية:

إمكانية إسهام عديد من برامج إدارة الأفراد الفعالة في تطوير وتحسين إنتاجية المنظمة، مثال ذلك برامج الإختيار وبرامج التدريب والتنمية وبرامج التطوير الوظيفي وبرامج التحفيز وبرامج الأجور والخدمات وبرامج علاقات العمل وغيرها من البرامج الجيدة .

والواقع أن كافة العوامل والمتغيرات السابق الإشارة إليها قد حتمت الإهتمام بإدارة الموارد البشرية من ناحية التخطيط الجيد للإحتياجات من العمالة والإستقطاب والإختيار الجيد لأفراد القوى العاملة وتعهدهم بالتدريب والتنمية والصيانة بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الوقت الذي تحقق فيه أهداف القوى العاملة التي هي بمثابة أداة هامة في المنظمة، تتكون من نوعيات بشرية مختلفة لها حاجات وقيم متعددة ومتغيرة، ويجب على المنظمة أن تسعى للتكيف مع هذه العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية بما يكفل تحقيق مصالح الطرفين، فضلاً عن مقابلة المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة أي مسؤولياتها قبل المجتمع، كذلك فإن هذه العوامل والمتغيرات قد حتمت إهتمام الإدارة بمدخل التطوير التنظيمي organizational developement التي تهدف إلى تقليل الصراعات وتقليل مقاومة التغيرات وتحسين عملية إتخاذ القرارات وخلق بيئة عمل ترضى وتتبنى إلتزام الإدارة بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.

وهكذا كان للتغيرات البيئية والإنسانية أثرها في تعظيم دور إدارة الأفراد، حيث برزت الحاجة إلى البحث عن أفضل الأفراد الصالحين للتعيين والعمل على إستقطابهم لمقابلة الحاجات المتزايدة للمنظمة، كما برزت أهمية تنمية وتطوير العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي، فضلاً عن أهمية قيادة وتحفيز العاملين لبدل أقصى جهودهم وطاقتهم في العمل وبديهي أن هذه المسؤوليات الثقيلة العبء تتطلب مداخل جديدة ومعالجة رشيدة لإدارة الأفراد تمتلك رؤية بعيدة المدى لإدارة وتسيير المورد البشرية في المنظمة وتأتي الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بديلاً آخر لتعظيم دور إدارة الأفراد في منظمات الأعمال (أنظر الفصل الخامس).

9- حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية الحديثة:

برغم من أن إدارة الموارد البشرية وجدت من الناحية التطبيقية بشكل بدائي، على الأقل منذ بداية تكوين المجموعات الإنسانية، لتحقيق الأهداف المشتركة لها، إلا أن تطور النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، بوصفها فرعاً من فروع المعرفة، جاء متأخراً بعض الشيء.

ويعود ذلك التأخير جزئياً إلى أن التطور في العلوم الطبيعية سبق التطور في العلوم الاجتماعية بسنوات كثيرة، لأن إدارة الموارد البشرية تستمد جذورها من العلوم الاجتماعية التي لم تأخذ في الظهور بشكل رئيس إلا مع مطلع القرن العشرين.^{xiv}

بدا تأثير حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة في العشرينيات من القرن العشرين، ووضح تأثيرها في الثلاثينيات من القرن العشرين، ووضح تأثيرها في الثلاثينيات والخمسينيات فيه. وقد أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال، وأبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية في فعالية المنظمات.

مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة التي تنظر إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في التنظيم، وأكدت أن التنظيم يحقق أهدافه ليس فقط بالموارد المادية بل بالموارد البشرية الكفؤة أيضاً. وقد نحت العلوم السلوكية الحديثة منحى تجريبياً في أبحاثها، مما عمق فهم مديري إدارات الموارد البشرية لسلوك الإنسان، ووجههم توجيهات عملية للتعامل مع ذلك الكائن المعقد التركيب.

ومن أهم العلوم السلوكية الحديثة علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. وقد كان لأحد فروع علم النفس وهو علم النفس الصناعي (علم النفس العمل والتنظيم حديثاً) تأثير واضح في إدارة الموارد البشرية بسبب إستفادتهم من أبحاث ونظريات علماء علم النفس الصناعي. فقد تحسنت ممارساتهم في الإختيار والتعليم ووضع الإختبارات والتدريب والمقابلات، وحرصوا على تطبيق فكرة المواءمة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفة، كما أستفادوا من دراسات علم النفس الصناعي حول قياس إتجاهات الموظفين، وتعلمهم، وظروف العمل كالتعب والشعور بالإعياء والرقابة.^{xv}

