

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

### المحاضرة الثامنة (08): نظريات في إدارة الموارد البشرية

لقد تعدد نظريات إدارة الموارد البشرية والتي أوجدتها مقاربات معرفية مختلفة من حيث المنطق الذي إنطلقت منه والأساس الذي قامت عليه، ويمكننا الإشارة لمختلف هذه النظريات فيما يأتي:

**نظرية دورة الحياة التنظيمية *Organisation life cycle theory* كاميرون وويتون (Cameron & Whetton 1981):** وفقا لهذه النظرية فإن القوة الدافعة في كل مراحل التطور التنظيمي (من التكوين والنمو والنضج والانخفاض والموت) هي طبيعة القوى العاملة في مرحلة النضج، أين لا يمكن للمنظمة أن تستمر في النمو أو البقاء على قيد الحياة إذا لم يكن هناك هيكل تنظيمي يدعم الإبداع للموارد البشرية والابتكار والعمل الجماعي والأداء العالي والتي سوف تحمل نوعا من الضغط من المنافسي (Josephat Stephen Itika,2011).

لقد ركزت نظرية دورة الحياة التنظيمية على مقارنة النضج التي تعرفها الموارد البشرية بداية من دخولها للمنظمة لغاية خروجها منها، فهي تمر بذلك عبر مراحل مختلف سميت دورة الحياة التنظيمية حسب كاميرون وويتون Cameron & Whetton ، فالفرد حين يلج المنظمة يبدأ في عملية إكتشاف المنظمة وأسسها وقواعدها وكذا ثقافتها وطريقة أداء العمل فيها، وبعد عملية الإكتشاف تأتي عملية القيام بالدور في ظل الأدوار المتعددة في المنظمة وهي مرحلة التكيف أو محاولة التأقلم مع متطلبات المنظمة، وبعد عملية التكيف يمر الفرد بمرحلة العطاء والإبداع في المنظمة أين يسعى الفرد لإبراز قدراته وطاقاته داخل المنظمة، وهو بذلك يسعى يصل إلى درجة معينة من النضج الوظيفي الذي يتأثر بمراحل دخول الفرد للمنظمة حتى يصبح خبيرا في عمله يتم الإعتماد عليه ويستند عليه في إتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، وهو يمثل قمة النضج الوظيفي للفرد كمستشار داخل المنظمة.

**نظرية الدور *Role behaviour theory*:** تهدف هذه النظرية إلى شرح وتوقع سلوك الأفراد والفرق في المنظمات، والتي بدورها تقوم بإبلاغ المديرين من أجل إتخاذ القرار، وتركز هذه النظرية على الحاجة إلى تحسين بيئة العمل بما في ذلك الموارد من أجل تحفيز السلوك الجديد في الموظفين من أجل التعامل مع المطالب الجديدة، ويشمل إستخدام المكافآت عملية الحث وتعزيز السلوك الإيجابي للعمل، والعقوبات للسيطرة على السلوك السلبي (Josephat Stephen Itika,2011).

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

لقد ركزت بعض النظريات على الأدوار التي تتم داخل المنظمة سواء من طرف الأفراد أو جماعات العمل، هذه الأدوار التي تدفعها العديد من العوامل للبروز والظهور وجب تعزيزها بمختلف الوسائل والأساليب وهذا ما ركزت عليه نظرية الدور في مقارباتها لإدارة الموارد البشرية، فالدور ضروري ومهم للغاية خاصة من ناحية التنظيم والتنسيق وتجنب العشوائية في العمل ذلك أن غياب الأدوار وغموضها يؤدي لا محالة لزعزعة استقرار المنظمة ويؤثر سلبا على أدائها وكفايتها الإنتاجية.

**نظرية الإعتماد على الموارد: Resource dependency theory** من بين التحديات التي واجهها المديرون خلال فترات الركود الإقتصادي في السبعينات كيف يمكن للمنظمات أن تحصل على أفضل الموارد الشحيحة وأن تستفيد منها على نحو فعال لكي تظل قادرة على المنافسة في السوق، وكانت القدرة على إستخدام الموارد الخاصة بما في ذلك (المالية والتكنولوجية والعمل)، واكتساب المزيد من البيئة الخارجية واحدة من مجالات الإهتمام في العديد من المنظمات، فكلما ازدادت قدرة المنظمات على تسخير الموارد أصبحت أكثر قدرة على المنافسة ولذلك كانت الموارد تعتبر جوهر القوة التنظيمية، ومع ذلك يبدو أن الإفراط في الإعتماد على الموارد الخارجية ينطوي على مخاطر بسبب الشكوك التي لا يمكن أن تسيطر عليها المنظمة، وفيما يتعلق بالعمل المفيد فقد تحول التركيز إلى اعتبار الموظفين مواد شحيحة ينبغي الحصول عليها بفعالية واستخدامها وتطويرها والاحتفاظ بها (Josephat Stephen Itika,2011).

لقد طرحت نظرية الإعتماد على الموارد مقاربتها وفق مبدأ المنفعة التي تحصل عليها المنظمة من الموارد خاصة تلك الخارجية لذلك فقد نظرت للموارد البشرية كموارد شحيحة لا تلبي حاجات المنظمة وطموحاتها مما يجعلها تبحث عن موارد أخرى لتلبية وتحقيق أهدافها، فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها بشتى الوسائل والطرق وهو ما يجعلها تعتمد على الموارد التي تستطيع تحقيق أهدافها بواسطتها وكذا تلك التي تسايرها في ميدان الجانب التنظيمي.

**نظرية تكلفة المعاملات: Transaction cost theory** تستند نظرية تكاليف المعاملات على النظرة الإقتصادية لتكاليف إجراء المعاملات التجارية، فالشركات ستنمو إذا كانت تكاليف تبادل الموارد في الشركة أرخص بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه التكاليف هياكل العمل، البيروقراطية، تنفيذ عقود العمل، وفي هذا الصدد ينبغي التقليل إلى أدنى حد ممكن من علاقات العمل التي قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التبادل (Josephat Stephen Itika,2011).

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

أن النظرة الإقتصادية الممثلة في نظرية تكاليف المعاملات جاءت بفكر اقتصادي بحث قائم على أن المنافسة تتطلب تقليل التكاليف الخاصة بالإنتاج، ولكي نقلص هذه التكاليف علينا أن نتحكم في العلاقات داخل المنظمة ونقلل الكثير من التكاليف غير الضرورية حتى تستطيع المنظمة ولوج عالم المنافسة.

**نظرية الميزة النسبية: Comparative advantage theory** المهندس الرئيسي لنظرية الميزة النسبية هو الإقتصادي ديفيد ريكاردو الذي تحدث عن التخصص وتقسيم العمل بين الدول والشركات، فقد افترض ريكاردو أن الدول يجب أن تنتج السلع التي لديها ميزة نسبية محلية على الآخرين، ومنذ ذلك الحين ركزت المنظمات والأمم على تعزيز القدرات الداخلية من أجل الحصول على المزيد من المزايا مقارنة بالمنافسين، ومن ثم خفضت تكاليف الإنتاج والتوزيع لكل وحدة، ويشمل تحسين القدرات الداخلية الحصول على أفضل الموارد البشرية التي تستخدم على أفضل وجه لإنتاج سلع وخدمات أرخص وأفضل جودة (Josephat Stephen Itika,2011).

إن نظرية الميزة النسبية انطلق من مقارنة التخصيص في ميدان النشاط بالإضافة إلى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الذي يضمن استخدام الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والقدرة على أداء العمل وفق ما هو مطلوب منها من أجل الوصول إلى أرقى جودة في منتجات المنظمة.

**نظرية النظم العامة General systems theory** : لا يمكن لأي منظمة البقاء على قيد الحياة دون التفاعل مع بيئتها، فالمنظمات تحصل على مدخلات من البيئة الخارجية ويتم معالجتها وإصدار نواتجها إلى البيئة الخارجية، والتي توفر التغذية المرتدة للمنظمة، والزبائن باعتبارهم جزء من البيئة يعطون ردود الفعل باستخدام وسائل مختلفة بما في ذلك الحكم على القيمة والجودة والسعر والأسلوب، لذلك ينظر للمنظمات على أنها أنظمة ذات مكونات وأجزاء ذات صلة و مترابطة بطريقة تجعل فشل أحد العناصر أو الأجزاء يؤدي إلى فشل آخر، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصر من مكونات النظام، ولكي تنمو المنظمة وتبقى قادرة على المنافسة ينبغي أن يدعم كل قسم أو وحدة كل منهما الآخر، وعلى سبيل المثال إذا ارتكبت إحدى المؤسسات خطأ في إستراتيجية التوظيف الخاصة بها سيكون لها تأثير سلبي على المنظمة بأكملها، وبالمثل فإذا لم تستخدم الموارد البشرية في مرحلة تجهيز المدخلات بأفضل طريقة ممكنة، فإن ذلك سينعكس على نوعية وسعر السلع والخدمات من خلال آليات التغذية المرتدة، وقد يشمل ذلك عدم بيع السلع أو الخدمات بالأسعار المتوقعة (Josephat Stephen Itika,2011).

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

إن نظرية النظم العامة فهي تقوم على مبدأ أساسي هو التكامل في الوظائف بين مختلف وحدات الموارد البشرية فهي تنظر للمنظمة كجسم واحد إذ اشتكى منه جزء تداعى الجسم كله، فالخطأ المرتكب من قبل أي قسم أو فرع داخل المنظمة ليس خاص بذلك القسم فحسب، بل إنه خاص بكل أطراف المنظمة لأن نتائج ستنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة.

**نظرية رأس المال البشري Human capital theory:** لقد تم تطوير نظرية رأس المال البشري في البداية من قبل بيكر (1964) Becker، وقد ازدادت هذه النظرية أهمية في جميع أنحاء العالم لتركيزها على التعليم والتدريب كمصدر لرأس المال، ومن المسلم به الآن وعلى نطاق واسع أن أحد التفسيرات الرئيسية للتطور السريع في البلدان الآسيوية في السبعينيات والثمانينات مرده هو ارتفاع الاستثمار في رأس المال البشري، ولقد غيرت نظرية رأس المال البشري المعادلة القائلة بأن "التدريب والتكوين تكاليف ينبغي التقليل منها"، إلى "التدريب والتطوير استثمارات قابلة للاسترداد" والتي ينبغي أن تكون جزء من رأس المال البشري (Josephat Stephen Itika, 2011).

لقد قامت نظرية رأس المال البشري على مجال رئيسي من مجالات إدارة الموارد البشرية وهو التدريب إذ أن نظرتها لهذا المجال قد تغيرت من كونه نشاط يكلف المنظمة أموال لا طائل منها لذا ينبغي عدم التركيز عليه والاهتمام به، إلى أنه ميدان أساسي ينبغي الاستثمار فيه والاهتمام به، ذلك أن تدريب الأفراد في المنظمة على أداء أعمالهم بفعالية سيؤدي لا محالة إلى ارتفاع الكفاية الإنتاجية لدى المنظمة مما يحقق لها زيادة في العائد المادي، وخير استثمار هو استثمار في الموارد البشرية لزيادة كفاءتها وقدرتها بما يضمن تنميتها وتطويرها لبلوغ أهداف المنظمة، فالكثير من المنظمات التي تحترم نفسها وتريد البقاء في ظل التنافس الشديد أدركت حقيقة أهمية التدريب كمدخل أساسي لتطوير الموارد البشرية في ظل ما يحيط بالمنظمة من تغيرات طرأت على العالم الخارجي، وهو ما جعل هذه المنظمات ترصد أموال طائلة من ميزانياتها للتدريب والتطوير للرفع من أداء أفرادها، ولعل القفزة النوعية التي أحدثتها الكثير من الدول الآسيوية خير دليل على نجاح عملية التدريب في تحسين أداء المنظمة وفي بلوغ التنمية الاقتصادية للبلاد ككل، وهو أمر يمكن أن تحذو حذوه بلادنا العربية إذ وجدت الإرادة الكافية والنية الصادقة لتغيير طبيعتها اقتصادها إنطلاقاً من رأس المال البشري القوى العظمى في عملية التطوير والبناء الاقتصادي اليوم.

**نظرية الطوارئ الإستراتيجية Strategic contingency theory:** هناك مجموعة متزايدة من المعرفة تنص على أنه بما أن المنظمة تعمل وتزدهر في بيئة معقدة يجب على المديرين اعتماد إستراتيجيات محددة من شأنها تحقيق أقصى قدر من المكاسب وتقليل

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

المخاطر من البيئة، وتفترض هذه النظرية أنه لا توجد إستراتيجية واحدة أفضل لإدارة الأفراد في المنظمات، والإستراتيجية العامة للمنظمة سوف تملأ بناء على التغذية المرتدة من البيئة المثلى للإستراتيجيات، والسياسات، والأهداف، والأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية (Josephat Stephen Itika, 2011)، فهذه النظرية قامت على إفتراض أساسي مفاده أن إدارة الموارد البشرية لا تتم وفق إستراتيجية واحدة معينة بل إن هذه الإدارة تقوم على العديد من الإستراتيجيات التي يتم إستخدامها في إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والإختيار والإستقطاب والتدريب وتحليل العمل وتحليل الفرد وبرامج السلامة المهنية والأمن الصناعي، ومن شأن هذه الإستراتيجيات أن ترفع من مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة، ولكي ترفع المنظمة من فعالية أداء أفرادها فلا بد عليها أن تسعى جاهدة للتقليل من مخاطر البيئة المحيطة بها وذلك عن طريق سياسة إدارة المخاطر والتصدي لها، بالإضافة إلى وضع إستراتيجيات وقائية من أجل التقليل أو حماية المنظمة من المخاطر المحتملة، لذا فغالبا ما نجد وحدات داخل المنظمة تعنى بدراسة المخاطر المحدقة بالمنظمة وكذا إدارتها بما لا يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

**نظرية التغيير التنظيمي Organizational change theory:** يعرف غاريت (Gareth) (2009) التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة فعاليتها، وتتغير المنظمات استجابة للتطورات العديدة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية مثل التكنولوجيا والسياسات والقوانين واختبارات العملاء، والخيارات التي تؤثر على مواقف الأفراد وسلوكهم، وتؤثر هذه التطورات على جوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية واستجابة لذلك يتعين على المنظمات تغيير الطريقة التي يدار بها الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف والتوظيف والاستخدام والتطوير والمكافأة والاحتفاظ، وتشير نظرية التغيير التنظيمي إلى تحسين التغيير التنظيمي والأداء باستخدام أدوات تشخيصية ملائمة لوضع إستراتيجية فعالة للتغيير في إدارة الموارد البشرية (Josephat Stephen Itika, 2011).، فالتغيير التنظيمي الذي يتم داخل المنظمة قد يكون إما اختياري أو إجباري مفروض على المنظمة في ظل التحولات التي يتميز بها عالم اليوم خاصة محيط وبيئة المنظمة، وهو ما يستوجب على المنظمة أن تدير هذا التغيير التنظيمي من أجل حصد النتائج الإيجابية له من خلال التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من قبل أفراد المنظمة، والتغيير الذي يحدث داخل إدارة الموارد البشرية يكون تغيير ذو وجهين الوجهة الأول هو تغيير في الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويكون ذلك إما بسبب ترك العمل من طرف الأفراد (استقالة من العمل، تقاعد، موت، نهاية عقد العمل)، أو طرد من العمل، ومهما كانت الصيغة التي تمت بها نهاية علاقة العمل بين الأفراد والمنظمة، فإن هذا التغيير التنظيمي الذي قد يكون مفاجئ أو معلوم من قبل إدارة الموارد البشرية فهو يحتاج

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

إلى إدارة فعالة تتعامل مع هذا التغيير بسرعة كي لا يؤثر على السير الحسن للمنظمة عن طريق تعويض هؤلاء الأفراد سواء من داخل المنظمة أو خارجها، أما الوجه الثاني فهو التغيير على مستوى السياسات والإستراتيجيات المستخدمة من قبل المنظمة والتي تمس طرق الإدارة والتسيير وطرق العمل وسياسة الموارد البشرية، والتي تفرض على المنظمة حسن التعامل مع هذا التغيير الذي يقع بصورة مرغوبة منها أو لا، وذلك باستخدام مختلف إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي لضمان فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

**نظرية التعلم التنظيمي Organisational learning theory:** لقد غيرت العولمة إحتكار المعرفة أين أصبحت المعرفة المتولدة في جزء من العالم تنتشر بشكل أسرع من ما مضى، واليوم أضحي ما يهم في القدرة التنافسية هو القدرة على التعلم من المعارف الناشئة وتكييف التعلم ليتناسب والبيئة التنظيمية، وقد أكد أغيريس وشون (1978) على أهمية التعلم التنظيمي الشامل حيث يقوم الأفراد والفرق بحشد المعرفة المتعلقة بعملهم والبيئة ومشاركتهم مع الرؤية والنماذج والإستراتيجيات المشتركة لمعالجة الحاضر والمستقبل للمنظمة، ولذلك يؤدي سوء التعلم التنظيمي إلى ضعف التكيف التنظيمي مع البيئة، وكذا التقليل من القدرة التنافسية الأمر الذي يؤدي حتما إلى الإنهيار النهائي للمنظمة (Josephat Stephen, 2011).

Itika,2011)

إن المهمة الأساسية للمنظمة اليوم هي التعلم التنظيمي الذي أضحي أكثر من ضرورة حتمية لنشاط المنظمة، ولضمان التوافق السليم مع بيئة المنظمة، ولعل ما يحصل اليوم من دراسات في ميدان السلوك التنظيمي التي تعنى بدراسة التعلم التنظيمي ومختلف نظرياته ينطلق من فكرة أساسية تركز على التعلم التنظيمي كأحد مداخل تطوير الموارد البشرية وتنميتها بما يمثل الضمان الرئيسي لنجاح المنظمة في بلوغ أهدافها.

ويمكن أن نرصد مختلف نظريات إدارة الموارد البشرية وفق الشكل التالي:

النظريات	دروس الموارد البشرية/الإفتراضات/الآثار
الإعتماد على الموارد	- تحدد ندرة الموارد والسياسات والإجراءات التي يتعين على المنظمات إعتمادها. - الموظفون هم من المواد الشحيحة والتي ينبغي إدارتها بعناية.
نظرية الميزة التنافسية	- ينبغي على المنظمات أن تستفيد من الميزة التنافسية التي تتمتع بها على المنظمات الأخرى. - الموظف هو مورد نادر، غير قابل للتغيير، وغير قابل للتبديل، وذا قيمة. - من أجل الإستفادة من الميزة التنافسية ينبغي أن يكون هناك خلق ودعم للثقافة التنظيمية التي تضمن الإدارة الفعالة لوظائف

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

التدريب وإدارة الأداء.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمات أنظمة معقدة.</li> <li>- إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعي.</li> <li>- إن فشل/ نجاح أي مكون سيكون له تأثير على المنظمة.</li> </ul>	نظرية النظم العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النهج الإقتصادي-الأفراد هم أصول ذات قيمة.</li> <li>- الإستثمار في الأفراد كما يفعل في الأصول الأخرى على سبيل المثال مجموعة آلات.</li> </ul>	نظرية رأس المال البشري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة تنمو عبر مراحل بدءاً بالتشغيل، والنمو، والنضج، والانخفاض والإحياء.</li> <li>- إدارة الموارد البشرية وفقاً لمرحلة نمو المنظمة.</li> </ul>	نظرية دورة الحياة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوسائل التي تستخدمها المنظمة لإرسال معلومات الدور تحدد إستجابة الدور (السلوك).</li> <li>- ينبغي أن تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين المعلومات المتعلقة بدور الموظفين.</li> </ul>	نظرية سلوك الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمر المنظمة بأشكال مختلفة ومستويات من الجودة مع مرور الوقت.</li> <li>- ينبغي أن تضمن إدارة الموارد البشرية التطابق بين الأهداف المعلنة والتغييرات والأداء.</li> </ul>	نظرية التغيير التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هي وجهة نظر إقتصادية للهياكل الإدارية في المعاملات التجارية.</li> <li>- النظر في تكاليف إنشاء ورصد وتقييم وإنقاذ عمليات التبادل (العقود)</li> <li>- نظراً لأن المديرين لديهم معلومات محدودة لإتخاذ القرارات (العقلانية المحصورة) قبل المعاملات يجب أن تكون هناك تدابير للحد من المخاطر.</li> <li>- يجب على المديرين البحث عن فرص لإستخدامها من قبل الموظفين.</li> <li>- ينبغي أن تقلل إدارة الموارد البشرية من الثغرات في علاقات العمل مثل مراجعة العقود ورصدها وضمان الإمتثال للأهداف والغايات والمعايير.</li> </ul>	نظرية تكلفة المعاملات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لدى المنظمات عدة أنماط إستراتيجية تعتمدها.</li> <li>- يعتمد إختيار التصنيف على البيئة التنظيمية.</li> <li>- يجب أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على تصنيف معين يتم إختياره.</li> </ul>	نظرية الطوارئ الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نجاح المنظمة يعتمد على القدرة على التعلم.</li> <li>- المعرفة المسبقة للموظفين تسهل التعلم وتطبيق التعلم الجديد.</li> </ul>	نظرية التعلم التنظيمي

## نظريات في إدارة الموارد البشرية

- ينبغي ان تسهل إدارة الموارد البشرية التعلم المستمر.

Source: adapted from Schuler (2000).

(Josephat Stephen Itik,2011)

شكل يرصد مختلف نظريات إدارة الموارد البشرية.

ما يمكن تأكيده أن الموارد البشرية اليوم تلعب دورا محوريا وفارقا جوهريا في صنع التغيير على مختلف الأصعدة والمستويات، ذلك أن كل بلد يريد التطور والرقي والمضي قدما نحو الإزدهار لا بد عليه أن ينطلق من موارده البشرية وأن يستثمر في طاقات الأفراد لأنه من خلالها يمكن أن يصنع الفارق ويصل إلى ما يريد، وفي هذا المقام علينا أن نجزم أنه يخطأ من يؤكد أن الإهتمام بالموارد البشري كوظيفة من وظائف المنظمة لا بد أن يحتل المكانة الأولى دون الوظائف الأخرى، خاصة وأن الكثير من يتكلم بذلك دون أن يدرك أنه في المنظمة لا يمكننا أن نهتم بوظيفة الموارد البشرية دون الإهتمام بالوظائف الأخرى كوظيفة التسويق والإنتاج والتسويق، فلا يمكننا أن نتصور أي منظمة تعطي الأولوية لمواردها البشرية وتهمل باقي الوظائف ولو فعلت ذلك فالأكيد ستكون نهايتها الفشل والإفلاس لا غير، لذا فمن المهم بالمهتمين بشؤون الأفراد وإدارة الموارد البشرية أن يحسنوا إختيار كلماتهم حين يبدوون في وصف إدارة الموارد البشرية