

المتكولين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

5-6-5. أسلوب لعب الدور:

يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أم مؤتمر. ويمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفء مع الأشخاص، وتزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين. ويجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدراسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر. وذلك لأن السلوك الكفء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة. (عبد الفتاح محمد دويدار، ص216-217).

5-6-6. أسلوب المباريات الإدارية:

من أهم هذه الأساليب الحديثة المباريات حيث يقسم المتكولين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكولين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المنظمة ككل (محمد الهزام، 2016: ص45).

6- نظام الحوافز للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية:

6-1- مفهوم الحوافز:

أ- لغة:

الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف.

(www.maajim.com, le 21/02/2014 a 12h03)

وتعني أيضا جد وأسرع للمضي فيه واستعد أي حثه ودفع إليه. (محمد حافظ حجازي، 2005: ص212).

ب- اصطلاحا:

عرفت الحوافز على أنها: "تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجية مرة أخرى" (ميرفت عوض الله، 2012: ص20).

وعرف أيضا: "هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى مكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبه الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته. (فيصل حسونة، 2008: ص79)

وعليه فإن نظام الحوافز هو عبارة عن كل المؤثرات والمنبهات والمغريات المادية والمعنوية التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه وتطويره وتحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المنظمة ككل. (فاطمة قبة، 2006: ص46).

6-2- أهمية نظام الحوافز:

يمكن توضيح أهمية نظام الحوافز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية ،
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين،
- تنمية عادات وقيم السلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين، (عارف بن ماطل الجريد، 2007: ص 10-11).
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها،
- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد،
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب. (جرجيس عمير عباس، 2010: ص6)

6-3- أنواع الحوافز:

لقد تنوعت تقسيمات الحوافز فكل تقسيم يستند إلى أساس معين ويهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أربع أنواع من الحوافز.

■ أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفي هذا النوع لدينا حوافز مادية وحوافز معنوية :

أ-**الحوافز المادية**: متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة (نور الدين حاروش، 2011: ص 142)

ب-**الحوافز المعنوية**: هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد التنظيم غير المادي فهي تخاطب في الفرد حاجات النفسية والاجتماعية وذهنية.(منير نوري، 2014: ص286)

والحوافز المعنوية إما أن تكون على شكل شكر أو شهادات تقدير أو على شكل ترقية.

■ ثانياً: تقسيم الحوافز حسب أثرها:

في هذا التقسيم ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها:

أ-**الحوافز الايجابية**: وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات والأفكار البناءة.

تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك. (عبد الله محمد الجساسي، 2011: ص84)

ب-**الحوافز السلبية**: يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية. (أنس عبد الباسط عباس، 2009: ص180)

■ ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ-**الحوافز الفردية**: هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع الأكثر استخداماً.(نور الدين حاروش، 2011: ص144).

ب-**الحوافز الجماعية**: يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق.(هاني خلف الطوارنة، 2012: ص157)

■ رابعاً: تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

ينقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة:

أ-**الحوافز المباشرة:** تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف. (خديجة خروبي، 2016: ص14).

ب-**الحوافز غير المباشرة:** فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي. (بسمة بوكروش، 2012: ص197)

3-6. أسس ومعايير نظام الحوافز:

حتى يتسنى لنظام الحوافز فعالية ونجاعة، يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس والمعايير التي تعتمد الإدارة في منح هذه الحوافز والتمثلة في:

أ-**الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس والمعايير لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

ب-**المجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

ج-**الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز. (منير بن دريدي، 2013: ص84).

د-**المهارة:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد (مقدود وهيبة، 2008: ص84).

4-6. مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه:

■ مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية:

أ-**تحديد هدف التصميم:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز فقد يكون في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة.... الخ.

ب-دراسة الأداء: الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي تصميم سليم للوظائف، وجود عدد كاف من العاملين، وجود ظروف عمل ملائمة، وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل.

ج-تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود بالجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل: المكافآت، الرحلات، الهدايا... الخ، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.(منير بن أحمد دريدي، 2013: ص144-145)

■ شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:

✓ **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك يتجلى في بنوده وصياغته.

✓ **ربط الحافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

✓ **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

✓ **التنوع:** هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

✓ **الهدف:** أن يكون للحافز هدف معين كرفع الإنتاج.(منير بن أحمد دريدي، 2013: ص143)

✓ **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظائفهم.

✓ **أن يكون مناسب:** بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

✓ **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى، ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد.

✓ **التدريب:** يجب تدريب المدراء ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.(نورة محبوب، 2015: ص9).

5-6. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن وضع نظام الحوافز في المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثناءه وهي:

أ-الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن الأداء في عملهم، وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

ب-ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة الظروف المادية الأفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وذلك يساعد زيادة الإنتاجية.

ج-الجوانب التنظيمية: ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية، وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يُتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.(محمد حسن التجاني يوسف، 2005: ص22)

7.الأمن (الصحة) والسلامة المهنية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية:

7-1. مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

كانت الصحة والسلامة المهنية للعنصر البشري سابقا تعني الوقاية التقنية والحماية الصحية، ولكن مع تطور المجتمعات ووسائل الإنتاج أصبحت السلامة والصحة المهنية أكثر شمولية في مفهومها، حيث تعدت مفهومها السابق ليشمل جميع الاحتياطات والإجراءات الوقائية الفنية والطبية التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل آمنة خالية من جميع أنواع المخاطر والأمراض التي تهدد حياة وصحة الأفراد في العمل.

■ تعريف منظمة الصحة العالمية للصحة:

هي "الحالة الايجابية من السلامة والكفاية البدنية والعقلية والاجتماعية وليس مجرد الخلو من المرض أو العجز".

■ السلامة المهنية:

يقصد بها حماية عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة العناصر العنصر البشري، كما تظهر نتيجة الأذى فورا كالكسور بكافة أنواعها والجروح، والحروق، الاختناق.

■ الصحة المهنية:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل.

وعرفها بركتر للصحة المهنية بأنها: " حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم وأن حالة التوازن هذه تنتج عن تكيف الجسم مع العوامل الضارة التي يتعرض لها".

■ الأمراض المهنية:

ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمة والناجمة عن تعرض الفرد لظروف عمل غير ملائمة كالضوضاء والاهتزازات والإشعاعات، والحرارة، والرطوبة والبرودة أو استنشاق الأبخرة السامة التي تتصاعد في موقع العمل.

7-1. تعريف الصحة والسلامة المهنية:

هي: "توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج: الإنسان، الآلة، والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج من احتمالات التلف والضياع وبالتالي تخفيض تكاليفها والرفع من كفاءتها الإنتاجية"(وفية الهداوي، 1994: ص53).

وتعرف أيضا : بأنها " مجموعة الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية، وتحقيق ظروف عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية وذلك بتحديد وتوضيح الشكل التنظيمي لأساليب العمل التي بواسطتها نستطيع تحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية" (خالد فتحي ماضي، 2011: ص10) .

7-2. أهمية الصحة والسلامة المهنية للعنصر البشري:

تتمثل أهمية الصحة والسلامة المهنية كالاتي:

أ-تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المؤسسة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة للتعويضات المدفوعة للعاملين أو لعائلاتهم من بعدهم، وكذلك تكلفة تعطل العمل.

ب-توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن إدارة المؤسسة مسؤولة عن توفير المكان المناسب للحد من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم، وأن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي ومن ثم فإن الإدارة تعمل على تقليل من الآثار النفسية الناجمة من الحوادث والأمراض المهنية وأن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى المشاعر العاملين داخل المؤسسة وكذلك الزائرين إليها.

ج-توفير نظام العمل المناسب: يتم توفير نظام العمل من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.

د- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين: تخلق الإدارة الجيدة للصحة والسلامة المهنية سمعة جيدة للمؤسسة اتجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الفرد الكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.(وسيم إسماعيل الهابيل، 2012: ص93)

7-3. أهداف الصحة والسلامة المهنية:

يكمُن الهدف الأساس في تطبيق قواعد وإجراءات الصحة والسلامة المهنية هو الوصول إلى إنتاج جيد من دون حوادث وإصابات عن طريق:

❖ حماية العاملين: ويتمثل ذلك في:

أ- الحماية من المخاطر : وتشمل:

- إزالة الخطر من منطقة العمل نهائيا.
- تقليل الخطر إلى الحدود الدنيا إذا لم تتم إزالته
- توفير معدات الوقاية الشخصية للعمال عند استحالة تقليل الخطر.

ب- توفير جو مهني سليم من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة المناسبة للعمل حتى ولو أن هذه الأمور لا تتجاوز الحد الذي يمكن اعتباره خطرا على العامل والمؤسسة.

ج- تثبيت الأمن والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من نوبات القلق والفرع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة.

❖ **حماية المؤسسة بما في ذلك الآلات ومواد العمل من المخاطر الممكن حدوثها:**

إلى جانب الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية بتحديد المخاطر المرتبطة ببيئة العمل المادية والمخاطر التكنولوجية والبيولوجية والكيميائية، إلى الاضطرابات النفسية والاجتماعية مثل الإجهاد في العمل والسيطرة عليه، فإنما يجب معرفته هو أن الاهتمامات بالصحة والسلامة لم تعد مقصورة على مجالات العمل الصناعي فحسب، ففي مجالات عمل المعرفة يشعر العاملون في المكاتب والمديرون، والمحترفون بالقلق والإجهاد المتكرر، وأعراض المرض والتوتر المرتبط بالعمل والعنف في مكان العمل، وعليه فالعمال يطالبون جميعهم بالعمل في مؤسسة صحية وأمنة.(بشرى صبيح عبد الله، 2007: ص399).

4-7. دوافع الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية:

إن الحاجة الملحة إلى الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية والمتمثلة في الاعتبار الآتية:

❖ **الاعتبار الإنساني:**

يعد العامل الإنساني أهم سبب يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، نظرا للإصابات والأمراض التي تلحق بالعامل، والتي تسبب له الألم والمعاناة بسبب الآثار الجسدية والنفسية والاجتماعية المترتبة عنها كما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2005: ص575-576).

أ-الأثر الجسدي: قد يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية، آثار غير مستحبة على العامل، مثل الإصابة بعجز جزئي أو كلي، الإصابة بمرض مزمن....، وغيرها من الإصابات التي تكلف العامل معاناة كبيرة لا يساويها أي تعويض.

ب-الأثر النفسي: تنعكس الحوادث والأمراض المهنية، على الحالة النفسية للعامل وعلى معنوياته، فهو يشعر بخوف دائم، لأنه يمارس أعماله في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد صحته، حياته ومستقبله.

ج-الأثر العقلي: يتجلى ذلك في زيادة ضغوط العمل يعرض العامل للقلق والاكتئاب، وبالتالي فقدان القدرة على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

د-الأثر الاجتماعي: إن الأضرار الصحية، الإعاقات، الأمراض المزمنة، الوفيات... الخ تحت انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، فوفاة عامل يعيل أسرة أو إصابته بعجز دائم، يجعل أفراد أسرته في ضياع، وهذا الأثر لا يستهان به في المجتمع.

على سبيل المثال " في فرنسا أثبتت الدراسة الإحصائية من خلال سجلات حوادث العمل الموجودة في صندوق الضمان الاجتماعي، أن العامل حتى لا يصاب بحدث عمل، له حظ واحد على خمسة (في المعدل)، وأنه تعرض لخمس حوادث عمل طوال حياة عمله".

كما بينت دراسات أخرى، ارتفاع عدد الوفيات بسبب الحوادث والأمراض المهنية من 1651 وفاة سنة 1960 إلى 2383 وفاة سنة 1971، أي بزيادة قدرها حوالي 20 بالمائة وهذا ما يعد دليلا واضحا على تفاقم أخطار العمل، وضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية.(محمود عبد المولى، 1984: ص195).

❖ الاعتبار الاقتصادي:

يستدعي الاعتبار الاقتصادي ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، لما لها من انعكاسات على المؤسسة وعلى الاقتصاد الوطني كما يلي:

○ **بالنسبة للمؤسسة:** يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية آثار عديدة، تؤدي إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة، وارتفاع تكاليف التشغيل المباشر وغير المباشرة فيها، هذه الأخيرة التي تعد عبئا ماليا واهتلاك غير عادي لعناصر الإنتاج، مما يؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وعلى ربحيتها، كما يهدد بقاءها مع مرور الزمن.

في إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية، لمعرفة الدافع إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث والأمراض المهنية، تبين أنه يتمثل أساسا في تخفيض التكاليف المترتبة عنها، حيث أجاب 98 بالمائة من الذين شملهم الاستقصاء، أن دوافع الإدارة العليا لتأييد برامج الوقاية، يتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل.(سعاد نايف برنوطي 2001: ص 469).

○ **بالنسبة للاقتصاد الوطني:** انخفاض الإنتاج في المؤسسات، زيادة الوقت الضائع، زيادة تعويضات الحوادث والأمراض، فقدان اليد العاملة الماهرة والمدربة، كلها عوامل تؤثر على الناتج الوطني الخام، وبالتالي على الاقتصاد الوطني لأي بلد، فالاهتمام الآن بالصحة والسلامة المهنية والوقاية من الأخطار ضرورة لنمو وتقدم أي بلد.

على سبيل المثال عام 1947، سجلت الولايات المتحدة الأمريكية إصابة مليون عامل وقتل (17.000) في مجال الصناعة، أما الخسائر من جراء ذلك فقدرت بـ: (5000) مليون دولار. كما قدرت تكاليف الحوادث والأمراض المهنية في إنجلترا سنة 1984 بـ (1200) مليون جنيه إسترليني، أي ما يعادل إجمالي الناتج القومي.(وفية أحمد الهنداوي، 1994: ص48)

❖ اعتبارات أخرى:

بالإضافة إلى اعتبارات السابقة الذكر، توجد اعتبارات أخرى تستدعي الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، لما لها من آثار على أرباح المؤسسة وعلى قدرتها على البقاء، رغم صعوبة تقييمها مادياً، وأهم هذه الاعتبارات ما يلي: (Shimon Dolan et Autres, 1995 :p554)

أ-تخفيض معدل دوران العمل: الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية عموماً؛ يخلق شعوراً لدى العمال بأهميتهم، وأنهم ليسوا مجرد أداة تستعملهم الإدارة لتحقيق أهدافها، ما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وزيادة رضاهم، وبالتالي تقليل تركهم لمناصب عملهم.

ب-تخفيض معدلات الغياب: تحسين ظروف العمل والتقليل من الحوادث والأمراض المهنية يؤدي إلى تخفيض عدد الأيام التي يتغيب العمال عن العمل.

ج- تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها العامة: الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى خلق سمعة جيدة للمؤسسة تجاه المنافسين، ويؤدي إلى تحسين علاقتها العامة، مما يجعلها تتمتع بالقدرة على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات والقدرة على استقطابها.

5-7. مكونات برامج الأمن والسلامة المهنية:

1-5-7. البرامج الصحية:

- إجراء فحوص طبية لكل قادم جديد أو معاد تعيينه أو بعد تغيب طويل، فيه إصابة أو مرض مهني أو غير مهني لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له .

- إجراء فحوص طبية دورية للموظفين الحاليين للتأكد من سلامتهم وقدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل مناسب.

- تسهيل الفحوص الطبية لمزاولة العاملين فحصه بصورة اختيارية وفي أي وقت يشاء بالاتفاق مع إحدى المستشفيات على إجراء تلك الفحوص الدورية للموظفين في الفترات التي تناسب المؤسسة.

- توفير الأجهزة أو المعدات أو المستشفيات أو المستوصفات على ضوء عدد العاملين والتأكد من أن هذه المستشفيات تستطيع إجراء الفحوص المطلوبة لهؤلاء الموظفين وتستطيع الاعتناء بلياقتهم الصحية.

- توفير هيئة طبية أو أطباء أو ممرضين وفق الحاجة ليستطيعوا متابعة الحالة الصحية للموظفين.

- إجراء تفتيش صحي على أرجاء المؤسسة لتقرير درجة النظافة والسلامة والتأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة في المؤسسة. (مهدي الزويلف، 2003: ص236).

2-5-7. البرامج السلوكية:

- تشمل على توفير الاستشارات السلوكية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير الحقول الإنسانية.
- ومن خلال دراسة مكونات بيئة العمل المادية وبيئة العمل النفسية والاجتماعية يمكننا أن نضع أيدينا على أسباب تؤدي إلى وقوع حوادث وإصابات وأمراض العمل، وهي ظروف ومناخ العمل المادي، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة وتخفيف ونظافة مكان العمل، السأم والملل، تنظيم ساعات العمل اليومية، العوامل الفنية، سرعة العمل، عبء العمل (أنس عباس، 2011: ص207).
- ولتحسين الأمن والصحة والسلامة المهنية يستوجب الأمر تخطيط وتنفيذ برنامجا سليما يخدم هذا الغرض باتباع خطوات متعددة يكون في نتائجها الوصول إلى برنامج سليم في هذا المجال، ومن هذه الخطوات:
- تجزئة العمل حيث تساعد في معرفة الكيفية التي تؤدي بها كل جزئية والخطوات المصاحبة لأداء كل منها.
- تحديد مصدر الخطر إن كان بيئة العمل المادية أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية أو الفرد نفسه.
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها.
- تدريب العاملين.
- تنظيم سجلات حوادث وإصابات العمل لتقييم إجراءات الأمن والحماية المتبعة في مكان العمل.
- المتابعة والتفتيش بغرض معرفة المخالفات والإبلاغ عنها وإجراء التحقيق فيها. (أحمد عودة، 2012: ص15).

8- الرقابة على الموارد البشرية:

- تعتبر عملية الرقابة من أهم العمليات التي تهتم بها المؤسسات الحالية، نظرا لأهميتها البالغة وتأثيرها الإيجابي على الأداء، فأصبحت من الأنظمة التي تثق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد والحسن.

وبما أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة فهي تهتم به وتحافظ عليه من أجل استمرارها، وتطبق الرقابة على أدائه، وهذا ما يجعل للمورد البشري علاقة مباشرة بالرقابة فهي تجعله يمارس نشاطه بكل موضوعية ومصداقية.

8-1. تعريف الرقابة:

عرفها هنري فايول: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء - الأشياء - الناس - الأفعال". (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001: ص246).

وعرفت أيضا "الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات" (كامل بربر، 1996، ص147)

كما تعتبر "الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف" (علي الشريف، 2003: ص365)

ويعرفها إبراهيم درويش: "الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ" (مهنا العلي، 1984: ص193).

8-2. أهمية الرقابة على الموارد البشرية:

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

○ ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

○ إن عملية الرقابة تمثل محصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.

○ ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

○ إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين (محمد فريد الصحن، 2001، ص: 338-339)

- أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة الى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.(علي الشريف، 2003: ص366-367)
- يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من: (ثابت إدريس، 2002: ص429)

- إسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في انجاز الأعمال.
- تدني في الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

3-8. أهداف الرقابة:

- إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسات ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:
- مساعدة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
 - التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
 - المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل فيها والمتعاملين معها.
 - التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.(العربي دخموش، 2001 : ص38-39).

• وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة .
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

4-8. مبادئ الرقابة:

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

○ مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة ، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. (إبراهيم شيخا، 2001: ص254-256)

○ مبدأ التكامل والاتساق:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا) أن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي. (علي الشريف، 2003: ص378)

○ مبدأ الوضوح والبساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الرياضية والإحصائية ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها. (منال طلعت محمود، 2003، ص207)

○ مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت، فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.(منال طلعت محمود، مرجع سابق: ص207)

○ مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني مايلي: (محمد فتحي، 2003، ص 296)

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

○ مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء، ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية الى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.(علي الشريف، مرجع سابق: ص 379).

○ مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.(إيهاب صبيح محمود رزق، 2001: ص 168)

○ مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين، فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، تتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي: (إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق: ص170)

- مساندة الإدارة العليا.
- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.
- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.
- الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

○ مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي إليهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجازه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين مايلي: (محمد فتحي، مرجع سابق: ص297).

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة عن النقاط الاستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة .
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتي تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولا بأول والتصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون القشور والسطحيات.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا لتصحيح المسارات وليست لتصيد الأخطاء.

○ مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة الى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلا كاملا إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر

على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرناً، أي قادر على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.(علي الشريف، مرجع سابق: ص380).

○ مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة النشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها، وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات، بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل وأيضاً وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة (محمد فتحي، مرجع سابق: ص296)

○ مبدأ الواقعية:

يجب أن تقوم الرقابة على المعلومات واقعية وليست مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.(محمد فريد الصحن، 2001: ص360)

○ مبدأ الاستثناء:

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس وطبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجهاً نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.(إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق: ص171).

5-8. مراحل الرقابة للموارد البشرية:

يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية:

أولاً: وضع معايير الأداء:

وهي الأساس الذي يقارن به الأداء الفعلي المطلوب 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 نادراً ما يتطابق الأداء الفعلي مع المعايير.

ثانيا: 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 المرؤوسين أسبابها والمسؤولية عنها

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات إن وجدت أسبابها والمسؤولية 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.

رابعا: تصحيح الانحرافات:

يصبح وضع المعايير والإشراف على سير العمل وتسجيل النتائج ومقارنتها بالمعايير وتحديد الانحرافات بدون جدوى دون اتخاذ إجراءات ايجابية لتصحيح الانحرافات بسرعة ومتابعة تنفيذ إجراءات التصحيح لمعرفة مدى النجاح في تصحيح الانحرافات (عبد الموجود السيد: 2005: ص238-239).

خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تعد الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، لا 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 المترامن مع تنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها.(حسن الشماع، 2000: ص 325).

9-6.أنواع الرقابة:

إن أفضل أنواع الرقابة هو النوع الذي يكتشف الانحرافات والأخطاء، قبل وقوعها ويجنب بالتالي متخذي القرار المشقة وتكلفة التعامل مع حلول المشاكل بعد حدوثها.

وتقسم على أساس جوهر الرقابة إلى ثلاثة أنواع وهي: (أبو بكر مصطفى بعيدة، 2001: ص12)

• الرقابة التنظيمية:

والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.

• الرقابة الاجتماعية:

تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

• الرقابة الذاتية:

تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

خلاصة:

نستخلص أن إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق شاع الأخذ بها في كل المؤسسات دون إقصاء، وهذا راجع كون العنصر البشري ليس مصدر قوة وعمل فحسب، بل له من الأهمية ما جعلت من إدارة الموارد البشرية من أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم، فالإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة وتتوفر لديها الرغبة على العمل التعاوني الفعال بصنع المؤسسة ويمد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار .

ويتجلى ذلك أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات أفراد العاملين وتفسيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهدافها سواء الاقتصادية للمؤسسة، والاجتماعية والإنسانية للموارد البشرية العاملة بها.

كما يعد العنصر البشري له أهمية كبيرة سواء الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية وحتى الإدارية، حيث يمثل العامل الرئيسي في الإنتاج، وهذا ما أدى إلى ظهور إدارة متخصصة تتمثل في إدارة الموارد البشرية التي تحفظ وترعى وتحل مشاكل المورد البشري في المنشأة.

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل التاريخية، متأثرة بأسباب كثيرة منها التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، والتوسع الكبير في التعليم وثقافة العاملين، و التدخل الحكومي المباشر في العلاقات بين العامل وصاحب العمل المتمثلة في القوانين والتشريعات العمالية، وفي الأخير الظهور الجلي للنقابات العمالية.