

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الثاني

تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

- كل المفاهيم الحديثة هي نتاج تطور استمر لحقب عديدة ، ونتاج سلسلة من التقلبات في الافكار والفلسفات والتجارب الانسانية وتلاقح الحضارات فيما بينهما وتصارعها ، و الفكر الحديث ما هو الا خطوة في هذه المرحلة من تاريخ البشرية، وموضوع بحثنا ليس استثناء وليس بخارج عن هذا السياق .

فموضوع الموارد البشرية وجد بوجود مكونه الاساسي الذي هو الفرد، وبنشاطه اليومي داخل بيئته ومجتمع يمكنه ان يصبح قوة منتجة وعاملة ، ويمكن ان يصبح موردا بذاته و يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل، وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص إلا أن هذه المرحلة قد واجهت الكثير من التحديات التي ساهمت بدرجة، في تطويرها ولا يمكن متابعة تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة، بدون ربطها بالتطورات والتغيرات، وأهمها: التطور التكنولوجي بشكل عام وما صادفه من تغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية وافتتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، بالإضافة إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي ويزوغ عصر المعرفة.

كل هذا أدى إلى تسارع السباق للحاق بالتقدم العالمي، من خلال تنافس شرس بين أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانيات.

تطور مفهوم الموارد البشرية

مما سبق ومن هذا المنطلق ظهرت اتجاهات تغير في المؤسسات، وفي طرق عملها، ولا زالت في تغير مستمر وفيما يلي بعض التغيرات الأهم :

- إذ بدأ التغيير الأول في عمل المؤسسات الحديثة إلى نظام العمل المرن، ثم ساد المؤسسات الكبيرة الاهتمام تقليص الحجم كأن تشتري خدمة معينة عوض أن تقوم بها.

- التغيير الجذري في قوة العمل، وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في أسس تصميم نظام الأجر وتقييم الأداء. لأنه من خلاله يمكن الحكم على مدى فعالية الاختيار والتعيين والتطوير وتنمية التدريب و حتى أساليب التحفيز وإدارة العاملين. (برنوطي.2001. ص65)

وفيما يلي نورد لمحة عن مجمل التصورات التاريخية لتطور النظرة نحو المورد البشري:

1 النماذج التقليدية في تسيير الموارد البشرية .

إن النظر إلى المؤسسات أو المنظمات العملية على اعتبارها هيئات ذات طابع اقتصادي بمعنى وحدات لتحويل المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات تسمح بتحقيق رغبات الزبائن دفعت في بدايات الثورة الصناعية إلى تقليص تصور أصحاب هذه المؤسسات للإنسان في العمل إلى مجرد أحد عوامل الإنتاج مثله مثل التجهيزات و آلات الإنتاج . فالفرد كان يوظف لقوة عضلاته أو كفاءة يديه أو حسن تدبيره (تفكيره) و لكن ليس كإنسان بجميع مؤهلاته و متطلباته و خصوصيات نفسيته

أ- الأسلوب الأوتوقراطي في تسيير الموارد البشرية :

إن فكر الإنسان الاقتصادي الذي ساد بداية الثورة الصناعية ساعد كثيرا في إكساب

الشرعية للقرارات الأحادية التي يتخذها مسيري المؤسسات على حساب يد عاملة غير ملتزمة و غير متدربة و ليست متعودة على العمل بأعداد كبيرة تحت سقف واحد فخلال هذه الفترة أي من أواخر القرن الثامن عشر و إلى غاية 1930

(قبل ظهور النقابات و المصانع الكبرى) كان بإمكان المديرين توظيف العمال ، و تحديد أجورهم و تسريحهم حسب المتطلبات الإقتصادية لمصانعهم فقط و أحيانا كثيرة حسب مزاجهم .

إن صغر حجم المؤسسات في البدايات الأولى للثورة الصناعية (بالنظر إلى عدد الأفراد العاملين بها) أدى إلى عدم ظهور مصلحة للمستخدمين تكون منظمة و متميزة عن المصالح الأخرى فتسيير المستخدمين اقتصر فقط على وجود وظيفة المستخدمين أي اتخاذ قرارات فيها تتعلق بالاستعمال الأمثل للعمال و المساواة في التعامل بينهم كانت من اختصاص المسؤولين المباشرين (المسؤولين في الهرم السلطوي) . و قد كانت وظيفة المستخدمين تشمل مجالات التوظيف ، الأجرة ، التسريح ، التأديب . إلا أن بعض المؤسسات تزودت بمندوبين للمستخدمين يتبعون الإدارة العامة ، الخزينة أو أمانة المديرية ، و قد كان دورهم يقتصر إما في مسك ملفات العمال أو إسداء النصح و المساعدة في مجالات المراقبة للعمال أو تأديبهم .

ب- الأسلوب البيروقراطي في تسيير الموارد البشرية :

اعتمادا على تصور الإنسان الإقتصادي الذي كان دافعه الوحيد هو الربح قام "تاييلور" (مؤسس مدرسة التسييرالعلمي) و يطلق عليها كذلك بمدرسة التنظيم العلمي للعمل في بداية القرن التاسع عشر بدراسة العمل داخل المصانع مطبقا مبدأ أحسن طريقة للعمل وكذا طرق اختيار العمال ، و تكوينهم و تحديد أجرتهم ، حيث سمي هذا الفكر:بالتسيير العلمي للمؤسسات أو التاييلوريزم (TAYLORISME). لقد قام تاييلور بإعادة هيكلة العمل داخل المصانع ، بحيث قام بتقسيم نوعي للعمل فالقيادة (الإدارة) تقوم بعمليات التنظيم ، التخطيط ، التوجيه و الرقابة أما العمال فمهمتهم التنفيذ فقط .العمال ليسوا هنا من أجل التفكير ، هناك آخرون يقومون بذلك.

في خضم هذه الحوادث لوحظ تصاعدا في ظهور النقابات إبتداءا من 1935 في الولايات المتحدة الأمريكية و بروز تشريعات خاصة بالعمل مما حتم على الإدارة العمل على احتواء هذه النقابات و التعامل معها ، و قد ترتب عن ذلك نشوء نوع من العلاقات الصناعية بين الإدارة و النقابة باعتبارها أهم أنشطة وظيفة الأفراد و المتجسدة في الإختيار و التدريب الأولي ، في حين يقوم الأخصائيون النفسانيون بدراسة التفاوتات والقدرات الشخصية . و مع اعتراف الإدارة باختلاف القدرات الشخصية و تنوعها أنشأت و وحدات خاصة تقوم بعملية الاختيار و كونت لذلك النواة الأولى لمصلحة المستخدمين ، و مع ازدياد مطالب النقابات اضطرت قيادات المصانع إلى الاستجداء بأخصائيين في علاقات العمل مكونة بذلك وحدة متخصصة مكلفة بتقديم المساعدة و النصح فيما يتعلق بالمفاوضات مع النقابات و إدارة الاتفاقيات الجماعية . و في نفس الوقت برزت طرق وصف و تقييم مناصب العمل و كذا اعتماد الطرق التنظيمية في هياكل التسيير ، كل ذلك سمح بالانسجام المطلوب بين أجور مختلف العمال ، و منه إحداث وحدات متخصصة بالأجور داخل مصلحة المستخدمين ، و بالرغم من الجهود التي بذلها إدارة العلاقات الصناعية مع النقابات العمالية إلا أن إتباع المنهج الأبوي (الوصاية) تبث فشله فيما بعد و مرد ذلك رفض العمال و نقاباتهم لفكرة الوصاية عليهم من جانب الإدارة ، هذه الوصاية التي تقتض عدم وجود تضارب بين مصالح كل من الإدارة و النقابة و هو افتراض لم يكن محل اتفاق .

ج الأسلوب الديمقراطي (النظرة الاجتماعية) في تسيير الموارد البشرية :

رغم تزايد الانشغال بالفعالية و المردودية من قبل المديرين فإن عددا منهم أولى بعض الإهتمام ، و خاصة الإطارات المتوسطة للنتائج التي توصل إليها التون مايو (1880-1949) في دراساته بمصانع هاوثورن بالولايات المتحد الأمريكية ،

حيث حاول من خلال أبحاثه إبراز العوامل المكونة للمحيط و التي تؤثر على اليد

العاملة و على الإنتاج بصفة عامة (مثل تحسين الإضاءة في المصنع) و قد لاحظ أن العلاقات الإنسانية التي تربط المسؤولين بالعمال لها تأثير إيجابي على الإنتاج، فالمسؤول الذي يمتاز بكفاءات عالية من العلاقات الإنسانية بغض النظر عن خبراته في الميدان يقيم سلطته على أساس الكفاءات الاجتماعية و ليس على معرفته التقنية ، لذلك قام مايو بتقسيم جميع عمال المصنع (عينة الدراسة) إلى مجموعتين بالنسبة للمجموعة الأولى أدخل عليها تغييرات من الناحية المادية للعمل و سيرها وفقا للقواعد لكلاسيكية أما المجموعة الثانية لم يدخل عليها أي تغيير لكن منح لها المسؤولية التامة لأداء مهامها معتمدا على خلق علاقات إنسانية جيدة بين أفرادها ، و بعد مضي 04 سنوات من التجربة لاحظ أن الإنتاج ارتفع بنفس الوتيرة في كلتا المجموعتين ، و بذلك توصل إلى تحديد مجموعة مبادئ تشكل الأسس التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية و هي :

-الشروط الفيزيائية للمحيط ليس لها تأثير على المردودية فقط ، بل إن العلاقات الجيدة بين أفراد الجماعة و الإدارة هي التي تؤدي إلى تكوين وحدة متجانسة لها نفس الأهداف .

- لا مركزية التنظيم و التسبير لأن التنسيق و المراقبة لا ينبعان من الجهاز المركزي وذلك لإعطاء فرص المبادرة و المشاركة للأفراد و هذه الفرص تشجع على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و في تحمل المسؤولية حيث يندمج الفرد دون اللجوء إلى الممارسة الشديدة للسلطة.

- على المسير الإهتمام بجماعة العمل ككل و ليس بالفرد وحده فقط.

- قوة الترابط بين أفراد المجموعة تعتمد على الثقة بين المسؤول والمجموعة

الخاضعة له

- إلتزام الفرد نحو عمله يجب أن يكون نابعا من روح المسؤولية و ليس من الرقابة الخارجية ، أي يجب على العمل القيام بعمله بصفة تلقائية دون أن يكون مجبرا.

- كمية الإنتاج المنجز من طرف الفرد لا تعود إلى قدراته البدنية و الفيزيولوجية فحسب بل إلى إمكانياته السيكولوجية و الاجتماعية .و خلاصة القول فإن إلتون مايو أكد أن مردودية العامل و رضاهم في العمل لا يمكن أن يفسر فقط بالحوافز المادية ، فالعامل يحفز بصفة خاصة في مناخ تنمو فيه علاقات اجتماعية يمكن أن تحقق من خلالها رغبته كعضو في هذه الجماعة (التنظيم غير الرسمي) ، و الذي يعتبرها كمرجع انتمائه .

وعليه فإن التوفيق بين مصالح كلا التنظيمين (الرسمي و غير الرسمي) لن يتحقق إلا من خلال إدارة متدربة في مجال العلاقات الإنسانية ، و نتيجة لأفكار إلتون مايو هيمن نشاط العلاقات الإنسانية على باقي الأنشطة الأخرى لوظيفة الأفراد و هذا ما يفسر التغيير الذي طرأ على إدارة العلاقات الصناعية لتصبح إدارة العلاقات الإنسانية.

و مهما يكن فإن مدرسة العلاقات الإنسانية دعت إلى انفتاح السلطة الرسمية على العمال من أجل تلطيف صرامة و متطلبات القيادة و السلطة بإعطاء حد أدنى من الاعتبار لما يسمى بالعامل البشري حتى و إن كانت افتراضاتها و أساليبها لا تختلف كثيرا عن موقف تايلور المبدئي الداعي إلى التصميم و التقرير للإدارة و التنفيذ للعمال و مهمة الإدارة هي إقناع العمال بقبول السلطة الرسمية و من تم الامتثال لقرارات المنظمة و تعليماتها .

و رغم بعض التحفظات على ما جاءت به هذه المدرسة فإنه لا يمكن إنكار دورها في تطوير الاتصال داخل المنظمة و إعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني

كأفضل الطرق في تسيير الموارد البشرية ، و نتيجة لذلك لم تعد وظيفة المستخدمين مقتصرة على إيصال الأوامر و التوجيهات الآتية من الإدارة العليا . فأصبحت مصلحة المستخدمين تولى أهمية كبيرة أثناء عملية الاختيار لحاجات و رغبات الأفراد مقابل المهام المزمع إسنادها إليهم و أشترط على الإطارات إضافة إلى مؤهلاتهم و قدراتهم الإدارية و التقنية القدرة على الاتصال بكفاءة مع العمال المشرف عليهم ، و في نفس الوقت مع الإدارة العليا . كما أسند لمكتب التكوين داخل مصلحة المستخدمين مسؤولية التخطيط و وضع برامج تحسيسية في مجال العلاقات الإنسانية.

النماذج الحديثة في تسيير الموارد البشرية :

بالرغم من النجاحات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية بمختلف تسمياتها من أواخر القرن الثمن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر زيادة على اتساع دائرة أنشطة وظيفة الأفراد ، إلا أن أداءها لم يحالفه التوفيق تماما و ذلك لإتباعها منهجا ميكانيكيا في تعاملها مع العنصر البشري ، حيث كان يتم إدراج هذا العنصر ضمن قائمة العناصر المادية الأخرى للإنتاج ك رأس المال و الأرض ... الخ .ورغم التطور النسبي الذي أحدثته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أفكار "مايو" و كذا مبادئ المدرسة السلوكية (النفسية) فإن تسيير الموارد البشرية لم يرق إلى درجة إرضاء العمال خاصة مع تزايد الحركات العمالية و النقابية ، و على أنقاض ذلك برزت العديد من النماذج الجديدة في التسيير بصفة عامة و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة.

أ : نموذج تنمية الموارد البشرية :

و يطلق على هذا النموذج ب" الاتجاهات الحديثة في الإدارة " حيث لا يضع هذا النموذج افتراضات مسبقة على الإنسان كما فعلت قبله النظريات السابقة ، و محوره ليس الإنتاجية وحدها و لا الفرد العامل وحده و إنما الاثنان معا ، أي

أنه يعطي كلا العنصرين قدرا متساويا من الاهتمام و يحاول أن يحقق أهداف الفرد من خلال العمل من جهة و تحقيق مصالح المنظمة عن طريق تحقيق أهداف الفرد من جهة أخرى . و هذه هي الفلسفة الرئيسة التي تقف وراء الإدارة بالأهداف ، و قد كان لدراسات برفيلد و كروكيت عام 1955 عن العلاقة بين رضا العامل و آدائه تأثيرا كبيرا في تحرير الفكر الإداري بحثا عن أصدق تفسير للسلوك الإنساني في المنظمات الإدارية . حيث بينت نتائج دراستهما أن الأداء غير مرتبط بالضرورة برضا العامل. و قد أكد فروم (VROOM) صاحب نظرية التوقع في أبحاثه عام 1963 ، ما توصل إليه برفيلد و كروكيت ، حيث لاحظ ان متوسط الترابط بين الرضا والإنتاجية كان إيجابيا و لكن بنسبة ضئيلة جدا.

إن نموذج تنمية الموارد البشرية لا يقدم أسلوبا معينا في التسيير و إنما مواقف مبدئية مدعمة بالكثير من الدراسات الميدانية و التي مفادها أن العنصر البشري هو أهم موارد للمنظمات ، و أن المنظمة الناجحة هي التي على ضوء تشخيصها العلمي للواقع تتخذ السياسات الإدارية التي تهدف إلى الإستفادة القصوى من هذه الموارد عن طريق تنمية إمكانيات الأفراد و رغباتهم و دافعيتهم في أداء مهامهم و مساهمتهم حسب طاقاتهم في تسيير مؤسساتهم اعتمادا على تسيير براغماتي و عقلائي للموارد البشرية من خلال إشراك هذه الموارد حسب كفاءتهم و مستوياتهم في عمليات التخطيط، و اتخاذ القرار و التنفيذ . و تعتبر هذه النظرة أكثر تطورا مقارنة بأراء المنظرين الأوائل (النظرة الكلاسيكية في مجال التسيير)

ب : نظرية الأنساق و تطبيقاتها في تسيير الموارد البشرية :

هذا المدخل يدرس نظام تسيير الموارد البشرية من منظور نظام مفتوح وليس مغلق يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى للمنظمة مثل

نظام الإنتاج والعمليات، ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتفاعل مع النظام البيئي الخارجي للمنظمة. وبناء علي هذا التصور فان مدخل النظم يدرس عناصر المنظمة المعروفة من خلال عمليات (المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات المرتبطة بعملية التغذية الاسترجاعية أو المرتدة بين العناصر) من هنا فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة إستشارية و مساعدة لباقي إدارات المنظمة ، لذلك فإن كل ما تقوم به لا ينعكس أثره عليها كإدارة بقدر ما ينعكس على الإدارات الأخرى ، و هذا هو السبب الذي يفسر و يؤكد أهمية النظر إلى هذه الإدارة من خلال منهج النظم SYSTEME (سليمان ،1978، ص65-66) .

هذا النظام الذي يتطلب النظرة الشاملة و المتكاملة أي النظر إلى المنظمة ككل متكامل و ليس من خلال أجزائها فالنظام هو كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء وكل جزء منها يعتبر نظاما. تعمل من خلال تفاعلها مع بعضها إلى تحقيق أهداف مشتركة أي أهداف المنظمة ، و تسعى لحفظ توازنها و من هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور مزدوج بغية تحقيق التنسيق اللازم بين مختلف سياسات تسيير الأفراد وربطها بسياسات المؤسسة ، كما يتضح من خلال هذا المنهج وجود إهتمام ليس بالمردودية و تكاليف الإنتاج فقط بل برغبات الأفراد و الجماعات مما يمكن من وضع سياسات تنبؤية للأفراد تسمح بوضع مخططات شاملة تحقق بواسطتها الإستعمال الأمثل للموارد البشرية .

و من هذا المنطلق فإن مصالح تسيير المستخدمين مدعوة للمشاركة بصفة فعالة في وضع الخطوط اللازمة لتحسين نوعية الحياة في العمل.

وظائف إدارة الموارد البشرية :

من اللحظة السابقة يتجلى ان المورد البشري هو بذاته ثروة ،ورأينا كيف ان تطور هذا المفهوم قد صاغ في طريقه مجموعة من المفاهيم الاخرى التي لا مناص انها ضرورية لرعاية هذا المورد والاهتمام بهذه الثروة الفاعلة في اي تنظيم ، ولذا وضعت اي ادارة موارد بشرية مجموعة من الوظائف التي تتأسس عليها وتديرها ويمكن تلخيصها في الاتي :

أ: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية**أ-1: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتمثل فيما يلي :****- تحليل العمل:**

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

- تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

- الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

- تصميم هيكل الجور:وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة

سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

أ-2: الوظائف الثانية

أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله

- تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

- تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

- التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه .

ب- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

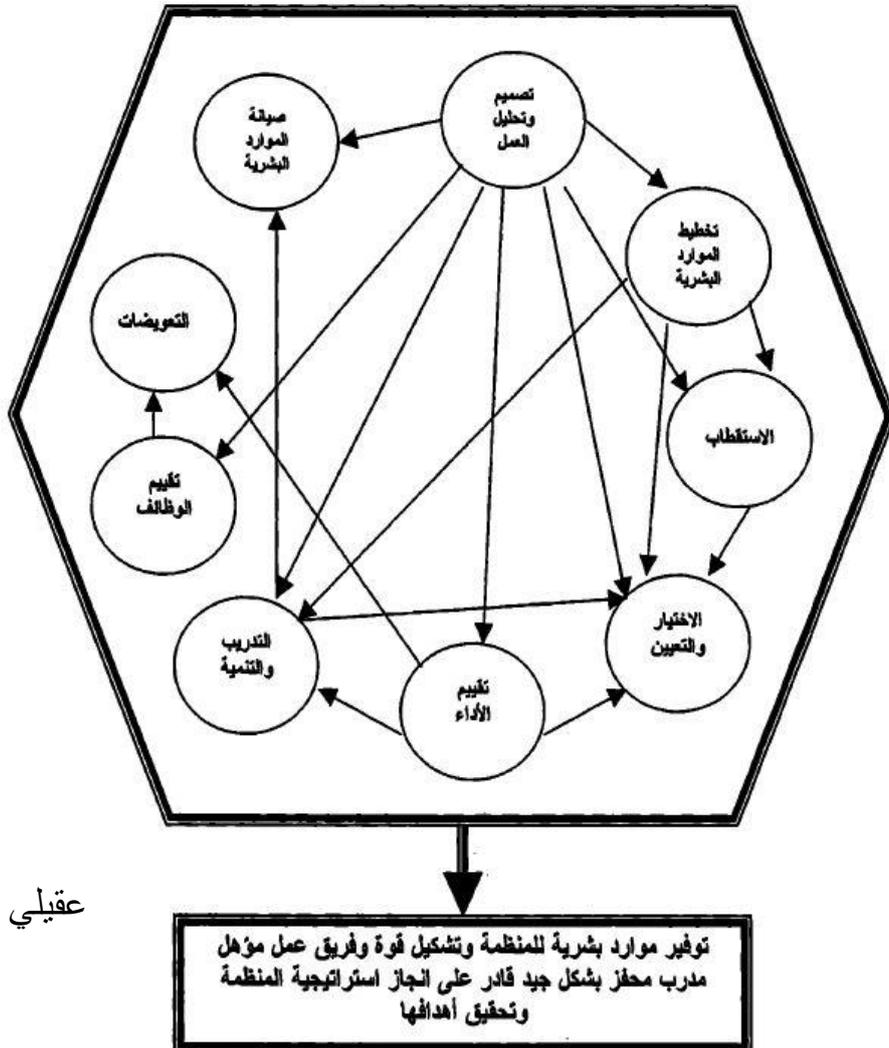
1- العلاقة مع النقابات :وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

ويمكن ان نورد مخططا اخر لوظائف الموارد البشرية:

الشكل رقم(01) وظائف ادارة الماوارد البشرية



عقيلي، 2005، ص 23

خلاصة الفصل :

ان التطور البشري مرهون بمدى قدرته على التنظيم على كل مستوياته، والمنشآت الاقتصادية او الصناعية او التنظيمات هي الاجدر بهذا التنظيم في ظل التجاذب والتنافس ، فادارة الموارد البشرية تعكس في نواحيها المتعددة قوة التنظيم ، ومدى اخذه بالاعتبار باقي التنظيمات والمتحولات الخارجية تضمن له البقاء والاستمرارية والريادة .

ان فكرة التشغيل المنطلقة من استعمال فرد في مهمة ما قد تحولت لتصبح ادارة مجتمعات مصغرة بكل خصوصياتها في اطار نظم معينة وضوابط مكتوبة ومتعارف عليها ، وولاءات يصنعها التنظيم ، وهذا بدوره ادى الى تكافل العديد من العلوم والنظريات والاتجاهات من اجل تحقيق التوازن داخل التنظيم ، وحدد للادارة الموارد البشرية وظائف ومهام وصاغ معظم العلاقات لها بباقي اقسام المنظمة داخليا وخارجيا.