

## تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييمي أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية في أي إدارة دوراً أساسياً في مساعدة المنظمات على التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير الموظفين الذين يتميزون بالكفاءة في العمل. ومن بين الأنشطة الأساسية التي يتولاها قسم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، العمل على تحديد من يتمتعون بمواهب قيادية في المؤسسة وتطوير مواهبهم وإعدادهم لتولي مناصب إدارية في المستقبل وتعد الإدارة المنظمة لمواهب الإدارات الموارد البشرية هي التحدي الاستراتيجي الأساسي لمعظم الشركات الكبرى إلا أن هذا الفرع من الإدارة يعد جديدا نسبياً، وبالتالي لا يوجد إجماع على ما يجب أن يتناوله كما توجد العديد من المناهج لتناوله ودراسته.

واعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم...! وهدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتميز هذه الثروة البشرية، وقد حققت هدفها، والواقع خير دليل على ذلك.

<sup>1</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم. وأورد الخزامى تعريفاً لها بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة<sup>3</sup>. أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر و آخرون "فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء.

و ذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور.

ولقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومنفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:  
أ- وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

### ب- وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة

### أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية

<sup>2</sup> - د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 23-24.

<sup>3</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

**التعريف الأول:** هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

**التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

**التعريف الثالث:** يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

**التعريف الرابع:** يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة<sup>4</sup>

وهناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة ، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء وهناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءاتوظفني ، وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءاتتهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتفويم والحوافز المالية والمعنوية.

ويستخدم علم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة إلى الإستراتيجية الأساسية في إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في ميدان العملالإنتاج ، وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن ، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسابرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات .

2- لمراحل التاريخية لإدارة الموارد البشرية

- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

تميزت تلك الفترة و التي تمتد من القرن السابع و الثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات و الدراسات ، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، فقد ركز كتاب (روبارت تايون)

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان ، دار وائل للنشر، ط 1 ، 2005 ، ص ص 546،549.

في عام 1971 بعنوان "ROBERT" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغيير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان " ثروة الأمم " الأثر البالغ فبظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.<sup>5</sup>

حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز باباج (BABAGE) على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ، و بصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية و الإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة و ظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة ، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها :

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- التغيير في مستوى المعيشة .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
- وكذلك مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعيتو، التي صاحب هورها:
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع .

#### مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850 - 1944)

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة ، و تميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد أو مديرية ، كان رائد هذه الدراسات هو " فريدريك تايلور " فكان لإنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة " تايلور " ، و قد حدثت هذه الحركة على 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى ، و قد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة و العاملين ، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل ( دراسة العمل ) ، و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و الاختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم ، و وضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين ، يمكن أن يقود إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح .

كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجه اختلاف المهارات بين الأفراد ، و أن الكثير منهم ثم وضعهم في اعمال غير مناسبة ، و أن تربيتهم لما يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم و مصلحة الشركة. و كنتيجة للإدارة التايلورية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى مل أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هي:

- تطوير حقيقي في الإدارة .
- الاختيار العلمي للعاملين .

<sup>5</sup> لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة: انطوان عبده، دن، دار منشورات عويدات، ط1، 1973، ص 31.

- الاهتمام بتطوير و تنمية العاملين و تعليمهم .
- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين .

ولقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين ، حيث ظهرت إيدولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية ، و ذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد و التكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين ، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل و إيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد ، مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت و بدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة و الاستقصاء العلمي و تهدف إلى مبدأ تقسيم العمل<sup>6</sup>

فكانت مساهمة " تايلور " في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري و ظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة ، و بالتالي و بناء الإقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات .

وتمارس على العمال سلطة كاملة و بسبب الضغوطات مثل الإضراب و النزاعات انتعشت حركة العمل ، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل و المنظمة ، و منه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. كما أحدثت الثورة الصناعية تحولاً كبيراً حتى في مجال إدارة الموارد البشرية ، فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزاً هاماً في فكر الإداريين ، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي و المعارف الجديدة التي تولدت عن الثورة الصناعية فقط ، و إنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل ، و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني .

و قد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد احد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيمي في العملية الإنتاجية و إيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد ، تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم . و قد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات و أهم هذه المبادئ<sup>7</sup>:

- العمل بمبدأ العمل و توزيع المسؤوليات .
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب و التعليم لتحسين مستوياتهم .
- تشجيع التخصص بين المهارات .

<sup>6</sup> محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج، 2005، ص 236.

<sup>7</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، دت، ص405.

- حركة العلاقات الإنسانية

إن المشيع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بان هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال ادراة الموارد البشرية ، و إنما انتبعت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة ، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد و الجماعة و المنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العاملة و عن طريق الربط بين الأفكار و مبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم و سلسلة القيادة و نطاق الإشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي و معايير و ضغوطات الجماعات و برامج المشاركة و الأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان<sup>8</sup>

و انعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة ( ماك كريكور ) MACRICOR " حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول و أناني ، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط ، و ليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال .

أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج و التوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة ، و أن العنصر البشري لا يتسم بالخمول و الكسل بل يتسم بالعزم و المثابرة و الجد ، و هذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول و ترى أن المزج الأمثل و الأنسب هو النموذج بين العزم و العمل ومع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضيف عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية و الإدارية إلى تكييف نشاطاتها ، بغية تقليص الفجوة بينها و خلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره و امتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة " التون مايو " و التي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة و التجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته و قدراته و إشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير إدارة الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة اكبر التحديات إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها ، تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو و التطور الصحي لخصيات العاملين فيها.<sup>9</sup>

- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد ( ما بعد 1960 )

لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية

<sup>8</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص 201.

<sup>9</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 284-285.

الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الأهتمام بتوظيف العاملين والأهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة . وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الأهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداائهم والأهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية .

#### - مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية ( ما بعد 1980 )

لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الأهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الأهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة .

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى الى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول الى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ، ليؤدي بالنتيجة الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر ، إضافة الى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً الى النجاح<sup>10</sup>

#### - مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( مابعد 2000 )

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء ، والكفاءة الإنتاجية ، وزيادة مستوى ونوعية الأنتاج ، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيولوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً الى شركاء في العملية الإنتاجية والأستثمارية في المنظمة مما أدى الى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة .

إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ إستراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق بشكل ملح ، ولم يأت عفويًا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية واجتماعية ، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الأنتاج

<sup>10</sup> السيد محمد يوسف المعداوي، دراية في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، الجزائر، ديوان

المطبوعات الجامعية، 1984، ص 84.

العالمي ، بالإضافة الى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وأنتشارها .  
ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول الإعتبار لأدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات ، الى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة استراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات ، والذي سيؤدي الى نجاح الأستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم أستثماره بالشكل المطلوب .

### 3- تطور إدارة الموارد البشرية

#### أ- أسباب ظهورها

- 1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية ، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الغدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها .
- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.<sup>11</sup>

- 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين
- 4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لاعتن الموارد البشرية وتطلب المر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية .

- 5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور بمعنى آخر الديمقراطية لغدارة.

#### ب- تطور إدارة الموارد البشرية

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية ، في البداية يمكن القول أنها وظيفة تضمن أو تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشرية الضرورية عدديا ونوعيا أي كما وكيفا

<sup>11</sup> سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره ،ص 299.



لنكون في خدمتها ، وعلى مر العقود الزمنية الأخيرة نجد أن الوظيفة قد تميزت بتطورين إثنين إلى حد ما التطور الأول أدى على التطور الثاني.

#### - التطور الأول

كان فيما يتعلق بإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة والتدليل على مسئول وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد وهذا المصطلح إلى حد ما ، وحسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

- رئيس الموظفين

- مدير الأفراد

- مدير الشؤون الاجتماعية

- مدير الموارد البشرية

كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة التي يرمز لها بالرمز DRH فالمسير أو المدير من المستوى العالي يمكن له أن يبحث في أوج حاجات المنظمة وكذلك طموحات الأفراد غير أن هذا التصنيف مختصر وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية والسبب هو بيروقراطية البعض منهم .

#### - التطور الثاني

لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها خاصة أهدافها وغاياتها وسياساتها تطور واسع بفضل بعض الدراسات . ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء التسيير والإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية وتخصيص نظام المصنع وبروز دور المنضمين والمسيرين لذلك كله برزت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمجتمعات.

#### 4- أهمية إدارة الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. و تستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلا من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.

- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

- بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.

- برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.<sup>12</sup>

- التغييرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRQ و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم و واجباتهم بل و تبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمال Labour Union و الذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تدريبه.

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد

- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات وهما الكفاءة والعدالة ، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد أو تحقيق مستوى عالي من الخدمات الإنتاجية اعتماداً على الطلب ، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم

بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمنظمة إضافة الى اعتماد بعض الأمور الأخرى كمؤشرات

لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمال واستقالة وغيرها .

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المنظمة

لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب

حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمنظمة ، كما إن عدالة المنظمة تتجسد في مدى

الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها الى توطيد حالة المساواة

بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافآت ، لذلك فكلما قل

مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المنظمة كلما دل ذلك على وجود نظام

تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين ، وحكم على المنظمة بأنها عادلة .

لقد كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم بإدارة الموارد البشرية

وتطويرها وتمييزها للوصول الى الأهداف بأنجع وأرقى الوسائل من خلال اعتبار المورد

البشري كرأس مال واجب استثماره وخصوصاً حالات الإبداع والطاقات البشرية الخلاقة ،

هي العوامل التالية:

- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية ، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات

البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة بأختلاف أنواعها ، عن

<sup>12</sup> فوزي حبش، الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين، بيروت، دار النهضة العربية، 1991، ص 292.

طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع ، بعيداً عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرض.

- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن نفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح .  
- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة ، دفع ذلك المنظمات الى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي ، لغرض الأستمرار بالأننتاج وتطويره ومقاومة المنافسة وهذا التوسع يحتاج الى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الأهتمام لها لتكن خير ظهير للمنظمة في مسرة العمل والمنافسة .

- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات دفعتها الى ضرورة أستثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم .  
- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل ، وتنمية الموارد الأخرى إنطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الأنتاج ، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن ، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري .

- إعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والأنتاج والنوعية في المنظمات العاملة ، أدى بشكل كبير الى أهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الأهتمام بالإدارة الكفوءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول الى الجودة المنشودة.  
- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الأنتاج ، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الأنسانية الجيدة بالعمل وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المنظمة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق ما كل ما تطمح له المنظمة ، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع .

ونتيجة لذلك أصبح توجه الأهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للأهتمامات والأعتبرات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الاستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمات وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك ، وبهذا توسعت إجاهات أهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق ، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة إعتماًداً على البنية الاستراتيجية الجديدة :

- التطوير التنظيمي .
- دعم إدارة المعرفة بالمنظمة.
- تصميم الوظائف .
- تخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين .

- التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين .  
انواع الأهداف

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

- الفعالية

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:<sup>13</sup>

- تحفيز الأفراد
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذل • مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

5- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

- 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 وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

- تصميم هيكل الاجور

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.

- 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.

<sup>13</sup> فوزي حبش، مرجع سبق ذكره، ص 299.

- 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 تقيم 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 .

- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

- العلاقة مع النقابات

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

- أمن وسلامة العاملين

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

- ساعات وجدول العمل

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

6- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر ولذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بمختلف أنواعها. من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وأرتباطهم وأداءهم في المنظمة وتطوير قابلياتهم من أجل الحصول على الأداء الأكفأ والأفضل لمسيرة المنظمة والتنفيذ الأدق لخططها الاستراتيجية ، وتتظافر كل أقسام وفروع إدارة الموارد

البشرية في عملية تنفيذ أهداف المنظمة ، كما إنها تتأثر بكل العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة لذا فالوضع التنظيمي يتحدد ويتأثر مستواه تبعاً لذلك .

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة . ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات ، وأحيانا تغيير في تصميمها ، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية ، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد ، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي وخلف إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة . بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة نلاحظ أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية . من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة . بحيث أن كل قسم ، وحده وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه .

إن القواعد العامة لإدارة الموارد البشرية تكاد تكون ثابتة في كل المنظمات مهما كان حجم المنظمة وستراتيجيتها المخططة للحصول على التحقيق الناجع للأهداف ، ولكن كما أسلفنا فإن المستوى الذي تصل إليه فاعلية إدارة الموارد البشرية تقع مسؤوليته في البداية على عاتق الإدارة العليا للمنظمة وإرادتها وتخطيطها لتحديد مدى الكفاءة في الوصول الى تحقيق الأهداف بزمان معين ورغم كل التحديات البيئية التي تحيط بالمنظمة . كما إن مدى جاهزية المنظمة وتنظيم الوضع الداخلي لها لتكوين عناصر المنافسة وتقوية أواصرها أمام التحديات العديدة يعتمد على مدى قوة الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل شكل لهذه الإدارة المهمة ، ويتحكم في الوضع التنظيمي هذا عدة عوامل مؤثرة يمكن إيضاحها بشيء من التفصيل وكما يلي :

#### - حجم المنظمة

إن حجم المنظمة يتحكم به عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج ، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، حجم رأس المال ، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي ، ومن

المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس ، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك الى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسيعية من خلال أستحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها ، أما عند صغر حجم المنظمة فستقوم إدارتها بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على أقسام و مستويات المنظمة<sup>14</sup>

- مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة

إن رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل .

- إحتواء إدارة الموارد البشرية على الملاكات الكفوءة

لا شك في أن أساس نجاح وأستمرار أي إدارة مهما تنوعت مهماتها يعتمد بشكل أساس على مستوى العاملين فيها والذي يؤهلهم الى سلوك الطرق الماهرة في الإدارة وتقييم العمل وتقدمه وتحقيق أهدافه ، إن مستوى العاملين في إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة وأستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة الى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة.

- خصائص سوق العمل

وهو من العوامل المهمة في تحديد أهمية ومستوى دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، حيث تتعرض هذه الإدارة الى تحجيم بعملها إعتقاداً على إستقرار سوق العمل أو عدمه ، فعند عدم أستقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفوءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات الى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند أستقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات الى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات الى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة .

- كثافة الموارد البشرية في المنظمة

14 علي السلمي (4)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص

ويتناسب هذا العامل طردياً مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، حيث إن هذه الإدارة تزداد مسؤولياتها وتعدد وتنوع أعمالها المختلفة وخصوصاً في المنظمات التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين ، كما إن الإدارة العليا في المنظمة تهتماً كبيراً بإدارة الموارد ، أما في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصاً في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية ، فإن الحالة ستكون العكس .

#### 7- أدوار ادارة الموارد البشريه

إن التوسع في إدارة أعمال المنظمات وخصوصاً عندما زادت مسؤولياتها نتيجة صعوبة الوضع العالمي المتمثل بالعولمة وزيادة حدة المنافسة مع الغير ، حتم ذلك على المنظمة زيادة إهتمامها بإدارة الموارد البشرية لغرض مساعدتها في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم ، إضافة الى توجيه استراتيجيتها نحو تقوية أواصر العلاقة والترابط بين العاملين والمنظمة ، وهذا يشير الى زيادة أدوار إدارة الموارد البشرية وتوسعتها في أطر متعددة منها قانونية واقتصادية وتقنية واجتماعية أما أهم هذه الأدوار فهي:

#### - دور الأعمال ( دور طويل المدى):

ويشير هذا الدور الى ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال وبما يعزز تحقيق أهداف المنظمة أو زيادة قدرتها على المنافسة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ، وهذا يعني أن يكون دعم إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أيضاً .

#### - الدور الاداري ( دور متوسط المدى):

تتضمن المهمة في هذا الدور على تخطيط التنمية الإدارية ودراسة وتطوير معايير خطط الأستقطاب للموارد البشرية ودقة فاعليتها ، وأماكن توافرها ، إضافة الى تصميم التعويضات المباشرة وغير المباشرة للعاملين في المنظمة .

#### - الدور التشغيلي ( دور قصير المدى):

إن قصر مدى هذا الدور هو بسبب إرتباطه بالأعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بمسؤولية اتخاذ قرارات التوظيف والأستقطاب ومعايير تقييم الأداء للعاملين والتدريب والمتابعة .

#### 8- أعمال إدارة الموارد البشرية

الى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها وكذلك على شكل توزيع الأنشطة في المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي والذي يحدد مكانة الإدارة وموقعها ضمنه وتبعاً لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة وتوجيه إهتماماتها بشكل عملي تم تقسيم أعمالها الى عدة أشكال تتصف بالتخصص وهي:

#### - قسم التوظيف

وهو القسم الذي يقع على عاتقه مسؤولية مهمات أستقطاب وأختيار وتعيين العاملين في المنظمة ، وهذا لا يعني إن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات والمطالب ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد



البشرية والتي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لأخذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة ، وكذلك يتم تجميع المعلومات وتحديد إجراءات ومستلزمات التوظيف .

#### - قسم التدريب والتطوير

يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة ، ويتم إجراء دورات تدريبية أما داخل المنظمة أو خارجها ، كما يجرى التدريب كذلك لتأهيل العاملين لأخذ موانع إدارية أعلى .

#### - قسم المزايا والمكافآت

حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الإجراءات منها تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض وضع أسس معينة تبنى عليها عملية إدارة وتحديد التعويضات المباشرة للعاملين ، أما التعويضات غير المباشرة فيتم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة لغرض تخطيط كلفتها وحسب نوعها .<sup>15</sup>

#### - قسم العلاقات

ويتركز نشاط هذا القسم على تنظيم مهمتين في المنظمة الأولى داخلية والتي تتعلق بالأشراف على علاقات العاملين مع إداراتهم ومستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على تنسيق العلاقة بين العاملين والإدارة لتفادي حدوث المشاكل بين الطرفين ، كما يقدم قسم العلاقات خدماته لإدارة الموارد البشرية من خلال مساعدتها على متابعة سلوك العاملين لغرض وضع الخطط الكفيلة والتحليلات المناسبة بتحديد وتنظيم ذلك ، أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للمنظمة فيسعى قسم العلاقات الى تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة عن المنظمة ونشاطاتها الاجتماعية وسياساتها الداخلية المنظمة مع العاملين .

#### - الشكل القائم على المركزية

ويستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال ، وإن تطبيق سياسة المركزية باتخاذ القرار هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة والتي تمثل قمة الهرم التنظيمي فيها ، حيث إن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لعملية معينة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا ، مثلما جميع القرارات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية كالمعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط وغيرها والتي عادة ما تتطلب كلف مالية للمساعدة في تنفيذها .

#### 9- أهم العوامل ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية

يقال في علوم الإدارة بأن الثابت الوحيد هو التغيير، ولا يخفى على أحد حجم التغيرات الهائل والمتسارع في كل مناحي الحياة، فالتغيرات شملت (ولانزال) كل النظم المرتبطة بحياة الأفراد والمجتمعات على حدٍ سواء، ومنها التغيرات في وسائل البحث والتطوير والتي أدت الى الثورات العلمية والتقنية، وكذلك السياسات الاقتصادية والثقافية، وتزايد الاهتمام بالبيئة

<sup>15</sup> فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره ،ص 299.

والتعليم، والكثير من العوامل نوجز فيما يلي أهمها، وأهم تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية التي لا بد لها كغيرها من الإدارات أن تتأثر بهذه العوامل<sup>16</sup>:

- الثورات العلمية والتقنية.

- عالمية الأسواق وتحرير التجارة.

- التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية.

- الصحة الثقافية والانتباه الى أهمية التعليم.

- الانتباه الى البيئة.

- بزوغ عصر المعرفة.

- الثورات العلمية والتقنية

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقني العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشبه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. 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 كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وبالطبع فقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في:

- أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية.
- مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء.
- أنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت.

كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما

الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحميل مسؤوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت كنتيجة مباشرة لها.

إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات

<sup>16</sup> علي السلمي<sup>(4)</sup>، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

#### - عالمية الأسواق وتحرير التجارة -

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها بالتعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محددة للرسوم والضرائب الجمركية على الواردات، وكذلك إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في مجملها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين مصالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين ضرورات الانصياح لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط والمتمثلة في اتفاقيات المشاركة مع بعض دول المنطقة العربية.

#### - التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية -

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصعد في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً. وتبع هدم سور برلين إعادة توحيد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والاتحاق بركب السوق الأوروبية والعملة الأوروبية الموحدة. وكان لزاماً على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطيات واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا وفي أفريقيا وآسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة. وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف. وتصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

#### – الصحة الثقافية والانتباه الى أهمية التعليم

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم فيها على مختلف المستويات ووجهت نسبة متزايدة من الناتج القومي الإجمالي فيها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متزايدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم

التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوه الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

#### - الانتباه الى البيئة

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضتي البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانهضت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصاحاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحوه البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارات قبتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما ينفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساساً للتقدم الإنتاجي.

#### - بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> مقدار شفيقة، محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 1999، ص 34.

<sup>18</sup> راوية حسن (2)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209.

وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة ولم يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليس المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسل للبلد م ن أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفي بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

وخلاصة القول أن كل تطور في الحياة لابد أن يؤدي إلى تغييرات على مستويات مختلفة في الإدارات المختلفة للمنظمات، وخصوصاً إدارات الموارد البشرية وذلك لكونها من أهم الإدارات في منظمات الأعمال، يبقى على إدارات المنظمات وعلى العاملين فيها الانتباه لها ورصد تأثيراتها والتكيف معها ومواكبتها لتحافظ على جودة أدائها في خدمة رؤية ورسالة المنظمة.

#### - مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية

إن أية منظمة أو فروعها أو أقسامها مهما كان حجمها لا تكفيها توافر الإمكانيات إن لم تكن هناك قيادة مؤهلة وخبيرة قادرة على وضع الأمور في نصابها الصحيح ، ومتمكنة من السيطرة على جميع المشاكل العابرة أو التي تحتاج إلى صبر وأناة لحلها ، أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية وفي خضم كل الأهمية والضرورة التي تشكلها هذه الإدارة فهي بحاجة إلى كم من الخبرة والمهارة والكفاءة لتتوفر في من يديرها ، فالإدارة العليا قد تضع كل ثقلها المعنوي ومستوى عال من الثقة في مدير إدارة مواردها البشرية لأن هذه الإدارة لها القدرة الكبيرة وكما هو مخطط لها ، على السير بالمنظمة والانتقال بها إلى مستوى عال من تملك الميزات التنافسية مع الآخرين ، بواسطة عملها على تكوين طبقة يكون وجودها

نادراً من العاملين المتمكنين بمهارتهم وحنكتهم بالعمل والإبداع والتميز مما يشكل ذلك صعوبة على بقية المنظمات لإيجاد أمثالهم<sup>19</sup>

إن الكفاءة في عمل المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على كفاءة العاملين ، لذا فإن النجاح الذي ترغب المنظمة في تحقيقه سيعتمد على قدرة المنظمة في الحصول أو توظيف أفضل الموارد البشرية لغرض توفير عنصر ضبط الأداء المؤدي بالنهاية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ومن المؤكد أن لمدير إدارة الموارد البشرية دوره الفعال في المشاركة في تحقيق هذا النجاح من خلال سعيه الحثيث الى التقرب من العاملين وتفهم ودراسة كل متطلبات تحقيقهم الكفاءة في العمل وذلك من خلال عمله على اكتشاف وتصميم كل ما يشبع رغباتهم ويوفر إحتياجاتهم وطموحاتهم .

إن من العوامل السلبية التي تعاني منها بعض المنظمات أنها قادرة على تنفيذ كل المتطلبات المالية التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية كمستلزمات إدارة وتصميم معلومات العاملين ولكنها غير قادرة على اختيار مدير لهذه الإدارة ليحولها الى إدارة فعالة بعلاقتها مع الإدارة العليا والعاملين ومتمكنة من تكوين العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين مبنية على الاحترام المتبادل والولاء للمنظمة، كذلك يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية أن يوفر في شخصه المؤهلات اللازمة لهذا المنصب المهم وهي كالتالي :

- يجب أن يكون قادراً على الإلمام بمتطلبات إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية فهي أول مهمات المدير هو معرفة أقسام إدارته ووظائفها .
- يجب أن يكون له القدرة على تصميم وإدارة خطة الحوافز والمكافآت والتي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتحفيزهم على العمل وأهمها شعورهم أن إدارتهم تساهمهم من الأرباح عند تحقيق النجاح إضافة الى تمييز العاملين الأكفاء وتحفيز غيرهم على ذلك .
- يجب أن يكون له القدرة المعرفية على تحليل البيانات ومن ثم تصميم الخطط المناسبة لها
- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات حسية لتقدير تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة .
- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات يمكنه من خلالها تقدير إحتياجات المنظمة بشكل دقيق يقترب من الحقيقة .
- امتلاكه القابلية والمعرفة والخبرة في بعض العلوم النفسية والاجتماعية والتي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والاختلافات التي قد تحدث بين العاملين في المنظمة أو عند مطالبة العاملين الإدارة العليا حول زيادة بعض الامتيازات أو رفع حالة من الغبن .
- يجب أن تكون له مهارات متعددة تتواءم مع التطور الجاري في علم إدارة الأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب وكذلك الإلمام بالبرامج الحديثة المتعلقة بأنظمة تنظيم معلومات العاملين .
- يجب أن يكون مواكباً لتطور المعرفة العلمية وخصوصاً في مجال عمل المنظمة لغرض تطوير مهاراته الفكرية والتخطيطية ، ناهيك عن مجال تخصصه في إدارة الموارد البشرية

<sup>19</sup> علي السلمي (4)، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

وذلك ليكون قادراً على الإحاطة بكل تفاصيل عمل المنظمة والعاملين حتى وإن كانت فنية أو مهارية لأنها تمكنه من تفهم الحقوق والواجبات ومقدار الجهد المبذول والتي تساعده في مهمات تصميم وتقييم الأعمال.

- يجب أن تكون له خبرة في كيفية التعامل وقيادة الآخرين إضافة إلى إمتلاك فن مناقشة أوامر الإدارة العليا عند اكتشافه نسبة سلبية فيها .

- يجب عليه أن يمتلك القدرة على التغيير البناء في الأمور التي تستحق ذلك ، مع قابليته على اختيار الزمن المناسب والظرف الملائم بعيداً عن الأستئثار بالرأي مع ضرورة إيمانية بالعمل بروح الفريق الواحد وتطبيق نظام الأستشارة للحصول على التوافق في الآراء لتطوير أو تغيير أمر معين.

- يجب عليه أن يكون ملماً بأسس إدارة الأعمال ، والأطلاع على كل التغييرات التي تطرأ على الأعمال المشابهة لعمل المنظمة أو غيرها ، وأن يكون مطلعاً على أسس التنمية الأقتصادية والبشرية التي سيستند عليها في محاولاته تنمية العاملين كعامل مهم في التنافس

#### 10 - مهام إدارة الموارد البشرية

إن لكل منظمة رسالة، ورؤية، وغايات، وأهدافاً، تسعى إلى تحقيقها داخل بيئتها العملية، وداخل محيطها الإقليمي، فضلاً عن محيطها الدولي. ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها، عليها أن تنظم وتعرف أعمالها ووظائفها الداخلية، أي تبني هرمها الوظيفي. فعمل المنظمة الكلي يُجزأ إلى أعمال ووظائف من قمة الهرم التنظيمي، ويمر بمستويات إدارية متعارف عليها.

فالمستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي يشتمل على أعمال ووظائف إدارية رئيسة؛ كإدارة المشتريات، وإدارة المخازن، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة المبيعات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية... إلخ. أما المستوى الإداري الثاني من الهيكل التنظيمي فيتضمن أعمالاً ووظائف منبثقة من الوظائف والأعمال الرئيسية، إذ يكون مجموع الوظائف والأعمال المتفرعة هذه وحدات إدارية يُطلق عليها (الإدارة الوسطى)، التي تقسم أعمالها ووظائفها إلى أعمال ووظائف فرعية أصغر، ليكون مجموعها (الإدارة التنفيذية) أو الإدارة المباشرة، وهي تمثل المستوى الإداري الثالث في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن خلال استعراض الهيكل التنظيمي للمنظمة نجد عمل المنظمة يمثل نظاماً شاملاً ومتناسقاً، يشتمل على وظائف وأعمال رئيسة وفرعية تتكامل فيما بينها بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها الحالية والمستقبلية.

وهنا يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المنظمة لرسالتها، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة -بصرف النظر عن كونها رئيسة أو فرعية- الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المنظمة، والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء



هذا العمل أو تلك الوظيفة، وذلك بفاعلية تامة، وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة، لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء أعمالها بكفاءة عالية، ومن ثم يؤثر ذلك في الأداء العام ككل بالإيجابية والفاعلية والتقدم.

إن عملية تصميم "هيكل الأعمال والوظائف" تقع في الأساس على عاتق جميع إدارات المنظمة، وفي القلب منها (إدارة الموارد البشرية)، وتعد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية من أهم أعمالها، بل من صميم عملها.

#### - هيكل الأعمال والوظائف

يمكننا تعريف الهيكل بأنها تصميم لوظائف وأعمال المنظمة. فلهيكل عملية فنية إدارية تشارك فيها إدارة الموارد البشرية بجانب الإدارات الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وتشرف إدارة الموارد البشرية على تطبيق نتائج عملية الهيكل. وخلال عملية الهيكل توضع الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي ستؤدي داخل المنظمة، وتشتمل هذه الأطر على تحديد الآتي:

- تحديد نوع وعدد الأعمال والوظائف الهامة والرئيسة التي يتطلبها العمل داخل المنظمة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- تحديد أهداف الأعمال والوظائف التي توضح النتائج والإنجازات المطلوب تحقيقها من كل عمل ووظيفة.

- تحديد واضح ودقيق لطبيعة وخصائص الأعمال والوظائف.

- تحديد الخطوات والمراحل التي يمر بها العمل من بدايته حتى نهايته، أي مرحلة تحقيق الهدف المراد تحقيقه من وراء أداء هذا العمل.

- تحديد ووضع معايير أداء الأعمال والوظائف، بحيث تتمكن المنظمة من تقدير إنجازات هذه الأعمال وتلك الوظائف.

- تحديد واضح لحجم الواجبات، والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل عمل ووظيفة.

- تحديد أسلوب أداء الأعمال داخل المنظمة، وهل ستطبق أسلوب العمل الجماعي، أو ستطبق أسلوب العمل الفردي؟

- تحديد احتياجات المنظمة من الآلات والمعدات، والأجهزة، والمباني، والأثاث، التي ستستخدم في الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

- تحديد شكل بيئة العمل المستقبلية داخل المنظمة، وذلك من الناحية المادية، ومن الناحية المعنوية، والتي ستؤدي من خلالها الأعمال والوظائف.

ويجب على الإدارات المنوط بها عملية تصميم مهام وأطر وأدوار وشكل وماهية الأعمال والوظائف داخل المنظمة، أن تأخذ في الاعتبار أن يحقق هذا التصميم الأهداف المنشودة من ورائه، وهي:

- تحقيق الانسجام والتنسيق التام، والتعاون بين المسؤوليات والواجبات، والسلطات والصلاحيات لتعمل مع بعضها في بوتقة واحدة هي العمل أو الوظيفة الواحدة.

- تحقيق التعاون والانسجام بين الوظيفة أو العمل الواحد وباقي الأعمال والوظائف داخل منظمة الأعمال، وذلك لتحقيق رسالة، وغايات، وأهداف المنظمة العامة.

وإن كان هناك من معيار يمكن المنظمة أن تحكم من خلاله على نجاح أو عدم نجاح عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف، فلن يكون إلا المعيار الذي تتمكن المنظمة عن طريقه من قياس مدى نجاح عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف في إتاحة الفرصة كاملة أمام الموارد البشرية داخل المنظمة والشاغلين للأعمال والوظائف، أن يُظهروا إمكانياتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، ويتمكنوا من الاستخدام الأمثل لطاقتهم من خلال انسيابية وسلاسة هيكل الأعمال والوظائف، فضلاً عن أن تحقيق التعاون والانسجام بين الموارد البشرية وبعضها يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تتمكن عن طريقها المنظمة من تحقيق أهدافها المحددة والمنشودة وتكون عملية هيكل الأعمال والوظائف داخل المنظمة على مستويين رئيسيين:

المستوى الأول: تصميم عام وشامل للمنظمة ككل، وفيه تحدد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسية.

المستوى الثاني: تصميم تفصيلي، وفيه تحدد وتصمم الأعمال الفرعية التي تضمها، وتشتمل عليها الأعمال والوظائف الرئيسية، إذ تصمم كل وظيفة، وكل عمل بطريقة منفصلة ومفصلة.

المردودات الإيجابية لعملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف على الموارد البشرية داخل المنظمة:

إن هيكل الأعمال والوظائف الفعالة والناجحة هي التي تعمل على رفع معنويات العاملين الممارسين لها، وتعمل أيضاً على إيجاد الدافعية الإيجابية، والرغبة في إنجاز الأعمال بجودة عالية.. فهيكلة الأعمال والوظائف في هذه الحالة سيكون لها مردودات وانعكاسات هامة على الموارد البشرية المنوط بها القيام بهذه الأعمال والوظائف وممارستها، ومن ثم مردود إيجابي مباشر على المنظمة كلها.

#### - مداخل هيكل الأعمال والوظائف

لقد تنوعت وتطورت مداخل هيكل الأعمال والوظائف على مر العقود، إذ طبقت الشركات ومنظمات الأعمال الغربية واليابانية الكثير من هذه المداخل. ولا يزال هذا التنوع مأخوذاً به حتى وقتنا الحالي، وبناءً على هذا التنوع والتطور لعملية هيكل الأعمال والوظائف، ذهب الكثير من المتخصصين إلى التفرقة بين هيكل الأعمال والوظائف التي كان يُعمل بها في الماضي (الهيكل التقليدية للأعمال والوظائف) - منذ صمم "آدم سميث" العمل في إحدى المصانع عام 1776م على أساس أعمال رئيسية، إذ قام بتخصيص أقسام رئيسية يقوم كل قسم بأداء مهمة رئيسية معينة، وقسم الأعمال داخل القسم الواحد إلى وظائف محددة مسؤول عنها موظف أو عامل محدد- وهيكل الأعمال والوظائف المعاصرة.

وسوف نتناول -بإيجاز- عرض المداخل التقليدية، وسنتناول بالتفصيل المداخل أو الاتجاهات المعاصرة لهيكل الأعمال والوظائف..

- المداخل التقليدية لعملية هيكل الأعمال والوظائف والأعمال

- المدخل العلمي

ينسب هذا المدخل إلى المدرسة العلمية في الإدارة، ورائدُها "فريدريك تايلور" الذي وضع المدخل العلمي في هيكلية وتصميم الأعمال والوظائف، لغاية هامة وهي: تحقيق طريقة فعالة لأداء العمال لأعمالهم وقد سعى المدخل العلمي لتحقيق عدد من الأهداف منها:

- تجزئة وتيسير الأعمال، بهدف تسهيل أدائها، ومن ثم عدم حاجة المنظمة إلى عمال مهرة، وتسهيل عملية الرقابة على هذه العمالة.

- تخفيض تكلفة العمل من خلال اختصار وقت تنفيذه من قبل العاملين.

- رفع إنتاجية العمل عن طريق تسريع وانسيابية أدائه، من خلال التركيز على التخصص وتقسيم وتجزئة الأعمال<sup>20</sup>

- مدخل توسيع العمل أفقياً

بموجب هذا المدخل صُمِّمت هيكلية الأعمال والوظائف بطريقة ساعدت العامل على القيام بعدة مهام داخل القسم، أو الوحدة الإدارية، أو المرحلة الإنتاجية التي يعمل فيها مع محافظته على تخصصه الأصلي، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى تسريع حركة دوران العمل، ومن ثم انخفاض معدلات دوران العمل، وما لذلك من أثر إيجابي في النهاية على أرباح المنظمة، فعندما تدمج خطوات في العمل، وتُسند إلى شخص أو قسم واحد ليقوم بها - وهو مؤهل لذلك من حيث المهارة والخبرة- يؤدي ذلك إلى القضاء على - أو تقليل- أوقات الانتظار، ومن ثم عدم هدر الوقت من خلال الاستغناء عن أوقات التسليم والتسليم من شخص لآخر أو من قسم لآخر لمرحلة إنتاجية معينة.

- مدخل العلاقات الإنسانية

وقد ركز هذا المدخل على الجوانب المعنوية والاجتماعية للموارد البشرية، ومن ثم فإن عملية تصميم هيكلية الأعمال والوظائف في المنظمة يجب أن تحقق هذه الجوانب للموارد البشرية، لكي تحقق معدلات عالية من الدافعية الإيجابية، فضلاً عن تحفيز هذه الموارد البشرية، وجعلها تؤدي الأعمال والوظائف المكلفة بها بكفاءة وفاعلية، وما لذلك من مردود إيجابي على المنظمة.

- مدخل المدرسة السلوكية

سعى هذا المدخل إلى هدف محدد، وهو أن تحقق عملية تصميم هيكلية الأعمال والوظائف تحسناً وتطويراً مادياً ملموساً في نوعية الحياة في مكان العمل داخل المنظمة وركز هذا المدخل على خمسة مبادئ في عملية تصميم هيكلية الأعمال والوظائف وهي:

- إنهاء العملية الإنتاجية أو المهمة:

إذا كلف عامل، أو فريق عمل، أو قسم من الأقسام بعملية ما فعليه أن يقوم بها من البداية إلى النهاية.

- الرقابة من الداخل:

<sup>20</sup> فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص 325.

أن تصبح مسؤولية الرقابة على أداء العمل، وجودة العملية الإنتاجية من مهام القائم أو القائمين بالعمل، وذلك بهدف إشعار العنصر البشري (العامل) بمدى ثقة رؤسائه فيه،

وتكون عملية الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء عن بُعد، ولا يتدخلون في العملية الإنتاجية إلا عند الضرورة.

- ممارسة أكثر من عمل:

إذ يؤكد هذا المدخل أهمية أن يمارس العنصر البشري داخل المنظمة أكثر من مهمة، ويكتسب أكثر من مهارة، وذلك عن طريق تنقله بين الوظائف داخل المنظمة، وهذا يشبع العنصر البشري معنوياً، ويولد فيه روح الإثارة والتحدي، وتحقيقاً لذلك يجب أن تصمم هيكله الأعمال والوظائف بشكل يتيح لكل موظف أو عامل أن يمارس مهام متنوعة وكثيرة داخل المنظمة.

- الاستقلالية في الأداء:

يجب أن تتيح هيكله الوظائف والأعمال قدرًا كبيرًا من حرية التصرف للعنصر البشري في أثناء قيامه بمهامه المكلف بها، وذلك يحقق له بلا شك حافزاً معنوياً إيجابياً، يدفعه إلى الابتكار والإبداع.

- تحقيق التفاعل والانسجام بين الأعمال والوظائف:

فمن المهام الرئيسة المنوطة بعملية هيكله الأعمال والوظائف تحقيق التفاعل والانسجام بين الأعمال والوظائف،

بهدف تحقيق قدر كبير من حرية الاتصال، والانسيايية بين الأعمال والوظائف، فضلاً عن إقامة علاقات اجتماعية مطلوبة بين العناصر البشرية الشاغلة لهذه الأعمال وتلك الوظائف.

- مدخل توسيع العمل عمودياً (إثراء الأعمال والوظائف):

يركز هذا المدخل على الجوانب المادية والمعنوية في أداء الأعمال، بهدف إيجاد وزيادة الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل بفاعلية ونشاط.

وقد ذهب Hackman, Oldman في عام 1985م إلى وضع نموذج توضيحي عن هذا المدخل اشتمل على خمسة قواعد أساسية، يمكن عن طريقها إثراء الأعمال والوظائف، وتفعيل الدافعية والإثارة والرغبة في نفوس العناصر البشرية عند ممارستها للأعمال، ونوجز هذه القواعد فيما يلي:

- تحديد هوية ومضمون العمل أو الوظيفة: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن تحدد الخطوات أو المراحل التي يتكون منها العمل الواحد، وكيفية تنفيذه من البداية إلى النهاية.

- يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن يحدد نوع وعدد المهارات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي ستؤدي الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

- تحديد مدى أهمية العمل أو الوظيفة: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن تحدد درجة أهمية العمل أو الوظيفة التي يمارسها العنصر البشري، وجعله يشعر بمدى أهميته داخل المنظمة، وبمدى أهمية العمل أو الوظيفة التي يقوم بها ويمارسها.

- تحقيق مبدأ الاستقلالية: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن يصمم مضمون الأعمال والوظائف بطريقة توفر للعناصر البشرية التي تؤديها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة في أداء أعمالها ومهامها داخل المنظمة، وتفعيل مسؤولية الرقابة من الداخل، وأن تكون الرقابة الخارجية غير مباشرة، وأن تكون المساءلة والمحاسبة بعد انتهاء العنصر أو العناصر البشرية من أداء أعمالها، وتحديد مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

- التغذية العكسية: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن يعمل التصميم على توفير أكبر قدر من البيانات والمعلومات الواضحة والكافية عن أداء جميع الأعمال والوظائف، حتى تتمكن الموارد البشرية الممارسة والقائمة على هذه الأعمال من معرفة نتيجة أعمالها، وهذه المعرفة تساعد على كشف جوانب القوة في أدائها، ومن ثم تعمل على تميتها وزيادتها، كما تساعد على كشف جوانب الضعف في أدائها، ومن ثم تعمل على التخلص منها وتلافيها، وتجنبها عند ممارسة أعمالها مستقبلاً.

مدخل الإدارة بالأهداف: (Management By Objectives (MBO) <sup>21</sup>

ركز هذا المدخل في عملية تصميم هيكله الأعمال والوظائف على وضع أهداف محددة وواضحة المعالم، ومنفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.. بحيث يقوم المرؤوسون بإنجاز هذه الأهداف في مدة زمنية محددة، عن طريق عمل مجموعة من الأعمال والمهام المحددة والمنفق عليها أيضاً بين الرؤساء والمرؤوسين. وفي نهاية المدة الزمنية المحددة والمنفق عليها، يراجع الرؤساء والمرؤوسون الأداء ويقدرونه، ويحددون مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذه الأهداف تعد بمثابة المعايير التي تستخدم في عملية تقدير أداء المرؤوسين للأعمال والوظائف التي يمارسونها، والتي يشرف عليها رؤسائهم.

-الركائز:

- المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والأعمال والمهام التي سيقومون بها، والمدة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- الاستقلالية في العمل، إذ يتمتع المرؤوسون بحرية التصرف، والمرونة الكافية في تنفيذ مهامهم، فضلاً عن القدر الكبير من تفويض السلطات، الذي يساعدهم ويمكنهم من تحقيق الأهداف المنفق عليها.

- اعتماد المرؤوسين على أنفسهم؛ فمسؤولية الرقابة من الداخل تقع عليهم، وعملية التحسينات والتطوير في الأداء تقع عليهم أيضاً، فهم مسؤولون أمام رؤسائهم عن تحقيق الأهداف المنفق عليها في المدة الزمنية المحددة، وبالجودة المطلوبة.

<sup>21</sup> علي السلمي (4)، مرجع سبق ذكره، ص 77، 78.

- الإشراف والرقابة غير المباشرة من قبل الرؤساء على أداء وتنفيذ مرؤوسيهم للعمل.
- العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، والدافعية المستمرة لهم نحو الابتكار والتجديد، والإبداع والتطوير.

#### - مدخل إعادة هيكلة خطوط الإنتاج:

- يعتمد تصميم هيكل الأعمال والوظائف طبقاً لهذا المدخل على مبدأ المرونة في جميع أعمال ووظائف المنظمة ويرتكز هذا المدخل على عدة مرتكزات أهمها:
- زيادة الاستفادة من المكونات الأساسية داخل المنظمة من آلات، ومعدات، وموارد بشرية، بحيث تتمكن المنظمة من استعمالها في أداء عدة أعمال إنتاجية ووظيفية.
- زيادة معدل دوران العمل ورفع الإنتاجية، باستخدام موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ومهارات متميزة، فضلاً عن استخدام آلات ومعدات حديثة ذات تكنولوجيا متقدمة، مع توفير قدر كبير من المرونة والانسيابية في أداء وممارسة الأعمال والوظائف.

- القيام بخطوات ومراحل العمل على خط الإنتاج من خلال فرق عمل، على أن يوفر تصميم هيكل الأعمال والوظائف للعنصر البشري داخل فريق العمل التنقل بحرية، والمرونة لأداء عدة أعمال أو مهام متنوعة.

#### - المداخل أو الاتجاهات المعاصرة لهيكل الأعمال والوظائف:

#### - مدخل فريق العمل: Work Team Design Approach

كانت اليابان من أوائل الدول التي اعتمدت على مدخل فريق العمل كجزء أساسي في عملية هيكلة الأعمال والوظائف، وسبقت في ذلك الدول الغربية (أمريكا وأوروبا) التي أخذت به بعد أن أثبت الكثير من البحوث والدراسات الميدانية فائدة تطبيق هذا المدخل، التي تمثلت في تحقيق معدلات عالية من رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في العمل، وجعلت هذه الموارد البشرية أكثر إيجابية وفاعلية، ودافعية نحو العمل، وساعد (مدخل فريق العمل) أيضاً في رفع درجات استجابة الموارد البشرية لكل جديد، وحديث، ومتطور من فكر، أو آلات ومعدات تدخلها المنظمة لمكان العمل لتطوير وتحديث منتجاتها لمواجهة تحديات المنافسة.

وتستطيع منظمة الأعمال -باتباع آلية مدخل فريق العمل- أن تصمم هيكل الأعمال والوظائف لديها على أساس جماعي، من خلال فرق عمل، يتشابه أعضاؤها في كثير من الخصائص والسمات، فضلاً عن تجانسهم وتعاونهم مع بعضهم، ويرأس كل فريق عمل قائد هو عضو في هذا الفريق، ويعمل معهم، ولكنه يتميز عنهم بالخبرة والمهارة العالية، وسمات القيادة... الخ.

إن الهدف الرئيس لمدخل فريق العمل إنما يتمثل في إيجاد ودمج مكونات وعناصر أساسية مع بعضها في تنفيذ الأعمال أو المهام، ليتكون من هذه العناصر نظام محكم يساعد على إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة عالية.

أهم هذه المكونات والعناصر ما يلي:

- توفير بيئة عمل صحية ومناسبة لتؤدي فيها الأعمال والوظائف كما خطط لها، ويجب أن يتوفر في هذه البيئة ما يرسخ الشعور بالأمان المادي والمعنوي للموارد البشرية، وذلك من خلال الرعاية الصحية، والاجتماعية، والحوافر المالية، وبرامج الوقاية من إصابات العمل... إلخ.
- تهيئة الموارد البشرية نفسياً في أثناء ممارساتهم لأعمالهم داخل المنظمة، وذلك بالعمل على تشجيع وتفعيل قنوات الاتصال بين بعضهم، وتنمية الروابط الاجتماعية فيما بينهم.<sup>22</sup>
- توفير التقنية الحديثة والمعاصرة، وبرامج التدريب المتقدمة لتمكين فرق العمل من أداء مهامها بفاعلية ونشاط، وكفاءة.
- الأسس التي يقوم عليها فريق العمل في تصميم هيكل الأعمال والوظائف:
- منح فريق العمل السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عملية التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة للعمل الذي يقوم بأدائه، فضلاً عن تحديد وتوزيع المهام على أعضائه، كل حسب إمكانياته وكفاءته، ومدى قدرته على إنجاز ما سيكلف به من عمل بنجاح وفاعلية.
- تحديد وتهيئة الوسائل التقنية التي سيستخدمها فريق العمل في إنجاز عمله أو مهمته.
- يتحمل فريق العمل المسؤولية كاملة وجماعية - في مقابل الصلاحيات الكاملة - عن إنجاز العمل المكلف به وتحقيق النتائج المطلوبة من قبل المنظمة التي تساعدها على تحقيق رسالتها وأهدافها.
- تقوم الجهات العليا - في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة - المشرفة على فريق العمل باستخدام أسلوب الرقابة غير المباشرة، ولا تتدخل إلا عند الضرورة.
- المساءلة والمحاسبة لفريق العمل تكون على ضوء ما حققه من نتائج فعلية.
- استخدام أسلوب التحفيز الجماعي لتحفيز فريق العمل يكون على أساس الجهد الجماعي المشترك، والإنجاز الجماعي المحقق.
- آلية اتخاذ القرار داخل فريق العمل آلية جماعية بعيدة عن الفردية تماماً.
- يتخذ فريق العمل من المرونة مبدأ له، ومن ثم يكون عدد أعضائه قليلاً في غالب الأحيان؛ إذ يعتمد الفريق على مهارة أعضائه وقدرتهم على أداء أعمال بعضهم.
- توفير قاعدة معلومات كبيرة، تمكن فريق العمل من إنجاز عمله المخطط، وبالنتائج المنشودة، وفي الوقت المحدد.
- يتوفر في قائد فريق العمل مهارات وخبرات أكبر تميزه عن باقي أعضاء الفريق، فضلاً عن توفر سمات شخصية، وصفات إدارية تمكنه من قيادة الفريق نحو تحقيق معدلات أداء عالية، ومن ثم إنجاز أفضل وذي جودة للعمل أو المهمة المكلف بها.

- الواجبات التي يجب على فريق العمل أن يلتزم بها :

<sup>22</sup> علي السلمي (4)، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

- إكساب أعضاء الفريق مهارات كثيرة ومتنوعة، بتوفير البرامج التعليمية والتدريبية المتقدمة والمواكبة لمتطلبات العصر، وتمكينهم من الإتقان المأمول للكثير من أدوار بعضهم العملية، وذلك يساعد في تنقلهم بين مهام بعضهم دون إحداث خلل في منظومة عملهم، ومن ناحية أخرى تتولد عملية المساعدة المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد من تضامنهم في المسؤولية عن إنجاز هذا العمل، ولعملية المساعدة المتبادلة هذه الكثير من الفوائد على أعضاء الفريق، منها ما هو معنوي، ومنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو مادي بإيجاد روح التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق مما يؤثر مباشرة في قدرتهم على إنجاز العمل.

- غرس قيمة الاعتماد على النفس في نفوس أعضاء الفريق، مما يدفعهم إلى المزيد من طلب العلم في مجالهم لتعرف كل جديد، دون انتظار توفره عن طريق البرامج التعليمية أو التدريبية التي قد تقررها أو لا تقررها الجهات العليا في منظماتهم.

- إكساب أعضاء الفريق مهارات التفكير، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة من الداخل، ليتمكنوا من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ الأعمال والمهام التي يكلفون بها، والرقابة من الداخل على تلك الأعمال.

- غرس قيمة نقد الذات، والاعتراف بالخطأ في نفوس أعضاء الفريق، وذلك في أثناء تدريب أعضاء الفريق على معايير ومبادئ تقدير الأداء.

- مدخل هندسة الأعمال:

نادى بهذا المدخل كل من James Champy و Mickel Hammer في عام 1993م، إذ عرفا من خلاله عملية إعادة هندسة الأعمال بأنها عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية، وليست إصلاحات تتعلق بأعمال المنظمة فقط. والهدف من وراء ذلك هو تمكين الأعمال -التي خضعت لعملية إعادة هندسة- من تحقيق النتائج المنشودة والمطلوبة منها، وذلك من خلال إدخال عمليات تطويرية، وتحسينات جوهرية على مضمون هذه الأعمال، وأيضاً على أسلوب تنفيذها في ظل عدة معايير أساسية..  
منها :

- تخفيض تكلفة أداء وإنجاز الأعمال.

- تحقيق أعلى معدلات الجودة في أداء الأعمال.

- تحقيق معدلات عالية من حيث السرعة في إنجاز الأعمال.

فعملية إعادة هندسة الأعمال تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية أساسية تدخل على عملية تصميم وهيكل الأعمال والوظائف داخل المنظمة، لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على التماشي والتكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة، ذات الإيقاع المتسارع في حركتها، لجعل هذه الأعمال وتلك الوظائف أكثر تجدداً وحدثاً في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

أهم مميزات مدخل إعادة هندسة الأعمال :

- إن مدخل إعادة هندسة الأعمال أدى إلى جعل الأعمال والوظائف أكثر فاعلية داخل المنظمة، وذلك من خلال زيادة قدرة هذه الأعمال على إيجاد مناخ من التنافس



الحقيقي، والدافعية الإيجابية، والحماسة والإثارة في نفوس الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن ترسيخ الشعور بالاستقلالية والمرونة في العمل، مع توفير قدر كبير من إمكانية تطوير الموارد البشرية لأنفسهم في أثناء وجودهم ومزاولتهم لأعمالهم في المنظمة.<sup>23</sup>

- إن مدخل إعادة هندسة الأعمال أدى إلى إحداث نوع من التكامل الأفقي والرأسي بين مهام الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، بهدف جعل هذه الأعمال والوظائف تعمل كوحدة واحدة متكاملة، ومتعاونة ومتصلة ببعضها في تناسق وانسجام، بما يؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة العامة والخاصة.

-المرتكزات والأسس التي يقوم عليها مدخل إعادة الهندسة:

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحويله من هيكله الرأسي (العمودي) إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة، واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.

- إعادة تصميم أدوار، ومهام، ومسؤوليات، وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتأخ لأعضائها المزيد من الاستقلالية، والحرية، والمرونة، والتطوير في أدائها.

- ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدرًا من السلطة يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية، وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة. ويحقق هذا التفويض -بلا ريب- جودة عالية في أداء الرؤساء والمرؤوسين، فضلاً عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.

- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقياً وليس عمودياً، ومن تغيير آلية متابعتها، وإشرافها، ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة -أي الرقابة عن بُعد- وعدم التدخل في الأعمال الذي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.

- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المنظمة، فما دام أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، كان لزاماً على المنظمة أن تغير من أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.

- إعادة تصميم معايير الأداء بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي في المنظمة (بدلاً من أسلوب العمل الفردي) .

- معايير أداء هندسة الأعمال:

<sup>23</sup> علي السلمي<sup>(4)</sup>، مرجع سبق ذكره، ص 89، 90.

- مدة إنجاز المهام والأعمال.
- سرعة أداء الأعمال.
- تكلفة أداء الأعمال.
- جودة الأداء وكميته.
- الإنجاز أي تحقيق الهدف من الأعمال والوظائف، وهو رضى عملاء المنظمة عن جودة منتجاتها وخدماتها.
- إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة، وذلك لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، فضلا توفر الدقة وخفض التكاليف.

## خلاصة الفصل

اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الافتتاح والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في المنظمة.

وتتمثل هذه الأهمية في المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعتمد إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية، سياستها وأهدافها والإستراتيجية العامة للمنظمة، أيضا ظهور إدارة المعرفة التي تهتم بإدارة وتسيير الإنتاج الفكري والإبداعي للعقل البشري والذي يمثل كنزاً يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنظمات المنافسة، هذا بالإضافة إلى تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية التقليدية حتى تتماشى مع التطورات المحيطة وذلك بتقديم توجيهات جديدة من جانب الكتاب والمفكرين.

نتوقع مما تقدّم أننا سنلمس نفس درجة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية من جانب مختلف المنظمات ومختلف الأساليب الإدارية الحديثة، غير أنه من خلال دراستنا تمّ التوصل إلى أن هذه الدرجة تتباين من أسلوب إلى آخر، ومثال ذلك نجد أن معايير الفهم الصحيح لإدارة المورد البشري منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين كانت يقتصر فهمنا لها انها تهتم سوى بتدريب العاملين ثم تحسنت مع إصدار معايير سنة 2000 أين توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمت أيضا بالتدريب، المعرفة الأدائية، الخبرة والمؤهلات. كما خصّصت المنظمة العالمية للمعايير الموارد البشرية بشهادة يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدّم لذوي الكفاءات والمؤهلات العالية.

أما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

والنتيجة هي أن تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة يحظى بأهمية ومكانة أكبر مما هو عليه ضمن معايير الإيزو.