

إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب و الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، و قد يكون من المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين، و ذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً. فيعرف " French " إدارة الموارد البشرية بأنها: " عملية اختيار و استخدام و تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة " .

كما يعرف " Skila " إدارة الموارد البشرية بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المؤسسة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، و الاختيار و التعيين، و تقييم الأداء، و التدريب، و التنمية، و التعويض و المرتبات، و العلاقات الصناعية، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، و بحوث الأفراد " .

أما " Maytinj " فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم و الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشمل الوظائف التالية: التحليل، التنظيم تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافأة و تعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيراً المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

و بعد عرض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، سنحاول إعطاء تعريف يلخص التعريفات السابقة في تعريف موحد على الشكل الآتي :

" إدارة الموارد البشرية هي عبارة نشاط إداري يهدف إلى تمكين العلاقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة حسب مختلف مستوياتهم و مجالاتهم مع المؤسسة بحد ذاتها و تتم هذه العملية انطلاقاً من الوظائف التالية : التحفيز ، الصيانة ، التنمية و الاستقدام ، كما أن عنصر الكفاءة يعد عاملاً هاماً في الزيادة في تمكين هذه الرابطة "

ثانياً: إدارة الموارد البشرية المعاصرة

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، و بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة

القوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:

- ◀ إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- ◀ يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- ◀ تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء، وتميز واختلاف عن المنافسين.
- ◀ أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة العمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكون تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز والتقييم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المؤسسات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة.

وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً).
والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة.

ثالثاً: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها

حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

ولذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (2/01): مظاهر الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة

| إدارة الموارد البشرية التقليدية | إدارة الموارد البشرية الجديدة |
|--|---|
| - اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي | - تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل |

| | |
|--|--|
| المسئوليات. | للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. |
| - تهتم بمحتوى العمل والبحث عما ينمي القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات. | - ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل. |
| - التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي ونشر روح الفريق. | - اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. |

رابعاً: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة

1- أهمية إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي في بلد ما لا يتم فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة الاستثمار وتنوعه وزيادة الإمكانات، ولكن يتم أيضاً عن طريق التوسع الرأسي في الإنتاج. وذلك برفع الإنتاجية في المؤسسات بالاستثمار أو الاستغلال الجيد في عوامل الإنتاج المتوفرة، ولعل أهم هذه العوامل هو عنصر العمل أو العامل.

إن إدارة الموارد البشرية محورها العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى. ويعتبر هذا العنصر أكثر هذه العناصر قلباً وتغيراً وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك أن الأفراد لهم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، هذا عكس عناصر الإنتاج الأخرى كالمواد والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب ما نشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة.

و تكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية يمكن إبرازها في النقاط التالية:

◀ **التوسع والتطور الصناعي:** إن التوسع والتطور الصناعي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي تتطلب مواصفات وتحتاج إلى تكوين وتأهيل يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم استقبالها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسئولة.

◀ **زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية:** إن الدور الأساسي الذي تقوم به النقابات والمنظمات العمالية هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة للتقليل والتخفيف من حدة هذا الصراع.

◀ **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:** في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل النسبة العالية والمتزايدة في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل، وذلك من خلال البحث والدراسة. إن الإدارة الجيدة هي تلك التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

◀ **الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير:** إن هذا الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير أدى إلى تضخم المؤسسات في مختلف مجالات الأعمال، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة توعي شؤون هذه المؤسسات وتنسق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المؤسسة والعمال.

◀ **التطور العلمي والثقافي:** أدى التطور في المجال العلمي والثقافي إلى زيادة درجة وعي العاملين، وثقافتهم وتغير خصائص العمالة، ومع وجود هذا الوضع الجديد تطلب ذلك وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.

◀ **اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:** لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين. ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

إن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

أ- الأهداف الاجتماعية:

- ◀ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة و الطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- ◀ مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية و ربحية، مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم على العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.
- ◀ توفير الإمكانيات الحديثة و المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين و تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم و الحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- ◀ توفير الحماية للعاملين، و المحافظة على قوة العمل، و تجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- ◀ توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير.

ب- أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

- ◀ العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.
- ◀ انتهاج سياسات موضوعية تحد من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية و تحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

ت- أهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي:

- ◀ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.
- ◀ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- ◀ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، و ذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- و إذا نظرنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإننا نجد أنها تفتقر إلى كثير منها و خاصة أهداف المؤسسة في الحفاظ على العاملين و زيادة رغبتهم على

التفاني في العمل بسبب نقص التحفيز حتى المعنوي منه بل على العكس يتساوى العامل المجتهد مع العامل العادي.

العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل التي لها تأثير على إدارة الموارد البشرية لا يمكن حصرها، ذلك لكونها ديناميكية في أسبابها و مسبباتها، و لكن سوف نركز اهتمامنا على أربعة عوامل رئيسية مسترشدين في ذلك بالتحليل الذي أورده كل من Farmer.R & Richman.B و اللذان يريا بأن هذه العوامل لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه العوامل في: العوامل التعليمية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

1. العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات على إدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أنواع التخصصات ، و الأعداد المطلوبة من كل تخصص، و عجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و على ممارساتها و سياساتها. و في هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية. و من أمثلة هذه المعوقات:

◀ قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية-

◀ تضخم عدد المتخرجين من الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، مما يتسبب في وجود فائض و بطالة بين المتخرجين.

◀ قصور في برامج التكوين و التنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية.

و تقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في هذه الحالة مسئولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، و يتطلب ذلك إعداد برامج تكوينية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

2. العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، ذلك لأن المؤسسات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و تقوم بتقليصها في فترات الكساد، و يعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات العصرية على

المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية و تحليل مدى تأثيرها على آفاقها المستقبلية.

ومن بين المؤشرات المستعملة نجد:

أ- الدخل الوطني و النمو الاقتصادي:

تتمثل أهمية هذا المؤشر في معرفة الأوضاع المستقبلية لهذا الاقتصاد ، فإذا كانت المعطيات الإحصائية تبين أن الدخل الوطني يتطور بصفة مستمرة و دائمة فإن هذا يعني أن الآفاق المستقبلية من حيث الوضع العام للاقتصاد مشجعة، أي هناك ازدهار في الأعمال سمته الأساسية التوسع المبني على ثقة في المستقبل مما يشجع المؤسسة على الانخراط في هذه الحركة مسلحة بالآفاق الإيجابية المتوقعة.

ب- التضخم:

يعد التضخم من بين العوامل التي تقلص ثقة المؤسسة في المستقبل، إذ أن الارتفاعات المتوالية في مؤشر الأسعار يمكن أن نستخلص منها استنتاجات عديدة غير مشجعة، ومن بين تلك الاستنتاجات نجد ضغط المنظمات العمالية من أجل زيادة الأجور، و هو أمر إن حدث سوف يدفع بدوره أصحاب المؤسسات إلى تحميل هذه الزيادة في التكاليف مما يعتبر مصدرا جديدا يدعم و يعمق الاختلال النقدي من خلال دعم الموجات التضخمية، و هذا ما سوف يؤدي إلى أن تكون نتائج المؤسسة غير واقعية.

ت- آفاق السوق و الطلب:

يعتبر ثالث مؤشر من حيث الأهمية حيث تقوم دراسته من خلال عملية تحليل المعطيات الخاصة بمبيعات كل المؤسسات التي تقدم خدمات مماثلة للخدمات التي تقدمها المؤسسة المعنية، فإذا أثبتت هذه التحاليل أن المبيعات تتزايد باستمرار و بشكل منتظم، فهذا يعني أن هناك اتجاها توسعيا فيما يخص الطلب على الخدمات المقدمة من طرف القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و هذا الاتجاه التوسعي يشجع المؤسسة على الاندماج في هذه الحركة.

3. العوامل السياسية:

لقد كان للتحويلات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان و تصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، و احترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل ، و حمايته من البطالة، و تقييد أصحاب العمل في فرض نظم و شروط التوظيف، و تصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أحد أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون و المشاركة بين الاتحاد الأوربي و غيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي

على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام و القائمة على التعددية الحزبية، و الديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر.

و من ثم بدأت المؤسسات و الدول في الاهتمام بالموارد البشرية و توفير فرص التعلم الأفضل و الرعاية الصحية و الاجتماعية، و تخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين و تطوير نظم الضمان الاجتماعي و تعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات القدرات و مهارات أعلى، و بالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المؤسسات و لا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

4. العوامل الاجتماعية:

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و هي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، و لهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل. لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة و الطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة. و في النهاية لابد أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، و إذا كان التغيير متوقعا و بأية سرعة، و على أي مستوى، لهذا سوف نتعرض إلى أهم العوامل المؤثرة و هي كالتالي:

أ- العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية القوية:

تلعب هذه العلاقات دورا مؤثرا في القرارات الخاصة بالأفراد، و خاصة من هم في مراكز المسؤولية، حيث أن تميز هذه العلاقات جعل قرارات الأفراد يغلب عليها النواحي الشخصية و البعد عن الموضوعية في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة و طرق التعيين و الترقية و منح المكافآت و توقيع العقاب.

ب- المؤثرات السكانية:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ زيادة السكان في اعتبارها عند تخطيط عملياتها، و أن تحذر من التوقعات غير المؤكدة للزيادات السكانية. فتزايد السكان يعني زيادة حجم القوى العاملة وهذا يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة و الدولة، لأنها في ظل مسؤولياتها الاجتماعية لابد أن تستوعب هذه الزيادة و تجد لها فرصا للعمل تتفق مع قدراتها و تتناسب مع تخصصاتها، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد

البشرية تجد نفسها في موقف لا تحسد عليه حيث تكون مسئولة عن تكوين و تنمية العاملين.

ت- دور المرأة و تغير تركيب القوى العاملة:

و من العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى تغير دور المرأة في المجتمع ، و ما يترتب عليه من دخول النساء إلى سوق العمل و بالنظر إليها كطرف أساسي في هذا السوق، وهناك قوة للطلب عليه، و هناك بعض العوامل التي تحد من هذه القوة، وهي العوامل المتعلقة بالطبيعة الفسيولوجية للمرأة خاصة في العمل ذي الطبيعة الفنية و الذي يتطلب جهداً جسمانياً كذلك احتياج المرأة إلى الإجازات و خاصة في حالة الإنجاب. مما اضطر الحكومات لوضع التشريعات المناسبة لذلك. و هذا يلقي عبء إضافي على إدارة الموارد البشرية من حيث إشرافها على الرعاية الطبية و الخدمات الاجتماعية التي تقدم للنساء العاملات.

5. العوامل التكنولوجية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية 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 يشابه 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 وضرورة النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلل التقنيات الجديدة محل الأفراد كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المؤسسات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتكوين والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المؤسسات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين وإشراكهم في تحمل مسؤولية 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 نتيجة مباشرة لها.

تنظيم إدارة الموارد البشرية

لكي تكون إدارة الموارد البشرية فعالة، فإنه لا يكفي أن يكون هناك برنامج فعال للموارد البشرية بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل البرنامج نافذاً، وإذا كان للعلاقات بين الموارد البشرية أن تصطبغ بروح الانسجام والتعاون، وإذا كان للأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فإنه يجب إقامة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على ذلك، والتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على ضمان أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد سلطات، ومسئوليات المراكز المختلفة المكونة للتنظيم عن أداء هذه الأنشطة، وبذلك يهيئ التنظيم الظروف التي تضمن القيام بالأنشطة، بحيث لا يكون هناك تضارب أو ازدواج في الجهود.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لتلك الإدارة سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ في المؤسسة. ولكي يظهر دور إدارة الموارد البشرية بشكل أوضح أولاً، و ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد المؤسسة ثانياً، فلا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي و بنائي في هيكل و بناء المؤسسة بشكل عام، أي لابد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة و الأعمال و الوظيفة.

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

بالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال و مستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات، إلا أن عملية الربط

الموضوعي بين إستراتيجية المؤسسة العامة و إستراتيجية الأعمال و استراتيجيات المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المؤسسة ، و المتمثلة في الآتي:

1- دور إدارة الموارد البشرية:

يعد الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية و ميلاً متزايداً نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة دورها لتحقيق أهدافها، ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنه ذو شقين:-

أ- دور استشاري:

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح و المشورة للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، و من ناحية أخرى فإنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة و تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم.

و عمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك السلطة في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها يكمن في تقديم المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات و هذا الرأي مرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة ، حيث أن كل مدير مسئول عن تنفيذ خطط و أعمال معينة في إدارته، و من المنطقي أن تترك له وحده سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهو يقوم بأداء ذلك بناءً على المقترحات و الفتاوى التي تصله من إدارة الموارد البشرية. و يكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد و الناصح.

ب- الدور التنفيذي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية، مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة ، كإعداد البحوث و الدراسات في مجال الموارد البشرية، و الاحتفاظ بسجلاتهم و تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية، كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية بالمؤسسة ، و عدم تجاوز المديرين و مخالفتهم للوائح العمل في المؤسسة.

ويتم ذلك بطلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة و ترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، و تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، و استخراج النتائج و تحديد الانحرافات، و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

و خلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة و الاستشارة الفنية للإدارة العليا و المديرين التنفيذيين في المؤسسة. و لا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة و تحت إشراف الإدارة العليا مباشرة ، و أن يتم التنسيق و التعاون المستمر بينها و بين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

2- حجم المؤسسة:

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. و يؤثر حجم المنظمة في تقرير موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فزيادة حجم المؤسسة و تنوع نشاطها يفرض في بعض الأحيان التزام على المؤسسة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا، أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها. لذا فإن كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات الخدمات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- كثافة المورد البشري:

تتباين المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، و منها ما يكون في حقل الخدمات. فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى ، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر و توجيهه و قيادته و مراقبة أدائه ، لذا فإن التعدد و التنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المؤسسات التي تستخدم المورد البشري بكثافة.

و تسمى تلك المؤسسات بالمؤسسات ذات العمل الكثيف، يقود التنوع و التعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة إعطائها الاهتمام اللازم لممارسة تلك النشاطات عادة. فيعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد

البشرية في المؤسسة و في بنائها التنظيمي، و يمكننا القول بأن هذا النوع من المؤسسات يميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية و منها إدارة الموارد البشرية.

4- التنظيم العام للمؤسسة:

إن الشكل التنظيمي العام للمؤسسة له تأثير على تنظيم الجهاز المشرف على إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط المؤسسة و انتشارها في مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة موارد بشرية لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة.

5- توفر الإطارات الإدارية الكفاءة:

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفاء إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسئوليات الإدارة أولا، و تحاول عكس هذه المسئوليات بإجراءات و نظم و قواعد عمل ثانيا، و بالتالي فإن توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها و تعدد أنشطتها و كثافة استخدامها لعنصر العمل.

و تشير الدراسات إلى أن فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة يرجع في بعض الأحيان إلى عدم توفر الإطارات المتخصصة في تخطيط نشاطاتها و بتنفيذها و الرقابة على نتائجها. و من هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية و النفسية و الاجتماعية و القانونية و الاقتصادية لكي يكون مؤهلا لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه.

يستخلص مما تقدم بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية و السلبية على دور و أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: إجراءات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إن عملية إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة أو أية إدارة أخرى في المؤسسة. و عادة تتبع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

تمثل الأهداف السبب الحقيقي لإنشاء إدارة الموارد البشرية و بالتالي فإن تحديد أهدافها يمثل الخطوة الأولى في إعداد الهيكل التنظيمي لها، و قد سبق و أن بينا تلك الأهداف في المبحث الأول. لكن حين نقوم بتنظيم إدارة الموارد البشرية بذاتها في المؤسسة لا بد و أن تكون أكثر تحديدا في تعيين الأهداف الدقيقة التي تسعى إلى تحقيقها ، و من المفيد هنا التمييز بين الأهداف العامة أو الإستراتيجية و بين الأهداف الوسيطة و الأهداف الدقيقة.

◀ الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: و هي الأهداف التي توافق أهداف المؤسسة و نذكر على سبيل المثال: تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة، تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا و معنويا، توفير الأمن و السلامة في مكان العمل، العمل على خلق ميزة تنافسية في العمل تحقيق درجة من الاستقرار الوظيفي، التمييز بين الأداء الجيد و الأداء الرديء في العمل، المحافظة على الإطارات الكفؤة و اليد العاملة المؤهلة.

◀ الأهداف الوسيطة لإدارة الموارد البشرية: و هي الأهداف الضمنية التي تتعلق بوظائفها و من بين تلك الأهداف نجد: تحسين الكفاءة الإنتاجية لكثير من الأفراد ، تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها، صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء استقطاب أو جذب اليد العاملة المؤهلة و الكفؤة إلى المؤسسة.

◀ الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية: سميت بهذا الاسم لأنها تهتم بأدق التفاصيل في العمل و من بين تلك الأهداف نذكر: ترشيد استخدام تكاليف العلاج الطبي، الحد من معدل التغيب في العمل، اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل في المؤسسة.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة

إن تحديد الأهداف لا يتم بشكل تلقائي و إنما يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي نصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية و ملموسة، و بذل النشاط معناه أن شخصا أو أكثر يستخدم آلة أو موردها و يطبق قاعدة أو أسلوب ما في تأدية المهام و أعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة تكون أقرب للوصول إلى هدف.

و عند تنظيم إدارة الموارد البشرية ينبغي انطلاقا من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هي الأنشطة اللازمة و التي لا بد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة في هيكل الإدارة.

الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة و تنسيقها

يتم تجميع الأنشطة السابق تحديدها و تقسيمها إلى مجموعات متجانسة حسب أسس التقسيم و نتيجة لذلك يقسم الهيكل التنظيمي إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بأخذ مجموعات الأنشطة التي تم تحديدها و يعبر حجم القطاع عن الأهمية النسبية للمجموعة.

الخطوة الرابعة: تحديد المستويات التنظيمية

نظرا للطبيعة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية يجب أن يراعى عند تنظيمها أهمية و خطورة كل قطاع من قطاع إدارة الموارد البشرية، و يرجع السبب في ذلك إلى التباين النسبي في الأهمية التي يشتمل عليها كل مستوى من المستويات الآتية:

- ◀ مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها و لها تأثير يشمل المؤسسة كلها أو أجزاء كبيرة منها و لا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ القرار بشأنها.
- ◀ مهام سبق القيام بها و توجد قواعد عامة مرشدة و مستقرة في التعامل بشأنها، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة و متغيرة أو أن ظروف تنفيذها متغيرة.
- ◀ مهام عادية الأهمية و ينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المؤسسة و تتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

يهدف الهيكل التنظيمي إلى ترتيب العناصر المكونة للتنظيم، من أجل تسيير عملية تجسيد الأهداف المسطرة، فالهيكل إذا تضمن إيجاد علاقات قصديه هادفة بين مختلف جوانب، و مصالح التنظيم، لهدف الوصول إلى أعلى درجة من الفعالية. ليست الإجراءات المتخذة في إطار التصميم و الهيكل عفوية، و إنما تحدد نتيجة لمجموعة من الاختبارات المرتبطة بنجاحة التسيير و مردودية التنظيم.

و من أجل تحقيق الأهداف المعقدة للتنظيمات، يتطلب تنظيم علاقات الأفراد بطريقة منطقية و مدروسة، كما يتطلب منح سلطة للمسؤولين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيمات. حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة و التي يشار لها بالمركزية أو اللامركزية و شكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية و التي يمكن أن تتمثل بالآتي:

أولاً: الشكل القائم على الأقسام

يستخدم هذا النوع من الأشكال في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال إضافة إلى تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية و الإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية ، و في هذا النوع من المؤسسات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

1. قسم التوظيف:

يختص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة و التي تتضمن الاستقطاب و الاختيار و التعيين. فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف و إنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمؤسسة في نوع الموارد البشرية المطلوبة و وضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة . إضافة إلى ذلك فإن القسم يجمع معلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المؤسسة و بالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها، و من ثم يمارس الإجراءات الرسمية من إعلان عن الوظائف و مقابلات و اختبارات .

2. قسم التكوين والتطوير:

يركز هذا القسم على النشاطات الأخرى المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى ، فبعد تحديد الاحتياجات التكوينية من قبل إدارة الموارد البشرية و بالتشاور مع الإدارة العليا للمؤسسة و بالاعتماد على توجه المؤسسة الاستراتيجية و نوع إستراتيجية الأعمال فيها ، تبدأ أعمال القسم باختيار أسلوب التكوين المناسب حيث يمكن أن يكون التكوين داخل العمل أو خارجه ، كما يمارس القسم مهمة اختيار المكونين و متابعة تنفيذ البرنامج التكويني و تقييم نتائجه ، و بالتالي فإن نوع المهارات و المعارف و الخبرات المطلوبة في المؤسسة تعتبر الدليل العلمي في تحديد نشاطات القسم من حيث الكم و النوع ، و تضاف مهمة جديدة لهذا القسم في المؤسسات المعاصرة التي تولي اهتمام خاص بالموارد البشرية فيها حالياً و مستقبلاً ، إذ تتمثل هذه المهمة بتخطيط المسار الوظيفي و إدارته . فقسم التكوين و التطوير يكون المسئول عن إرشاد العاملين و مساعدتهم في المفاضلة بين

الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

و يعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي التي يتمثل دورها بكونها الوكالة المتخصصة بالتطوير التنظيمي، إذ أن دورها الأساسي يتمثل في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف للتغيرات التنظيمية و التي غالبا ما تكون استجابة للتغير في البيئة الخارجية.

3. قسم المزايا و المكافآت :

فكما تدل تسمية القسم بالمزايا و المكافآت فإن عمله يتمثل في تحديد أجور و مكافآت و مزايا العاملين و إدارتها. و مثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة تماما و ذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل و تقويم العمل ، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادل و مقبول و قائم على أساس الفروق الوظيفية بين عمل و آخر . وعليه فإن هذا القسم يحتاج إلى متخصصين يملكون مهارات فنية وعلمية عالية تمكنهم من تحديد نظام الدفع أولا ، و إدارته ثانياً. أما في مجال المكافآت و المزايا فعلى المتخصص أن يوازن في قائمة المكافأة و المزية بين قدرتها على إشباع حاجات العاملين مع مراعاة الكلفة من جانب المنظمة. لذا فإن مهمته تتضمن البعدين الموضوعي و الذاتي .

4. قسم العلاقات :

تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

- ◀ علاقات العمل التي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات و النقابات العمالية و فيها يكون القسم مسئولا عن تحديد وضع المؤسسة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات و الشكاوي التي تنتج عن علاقة المؤسسة بالنقابة .
- ◀ علاقات العاملين و تشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة و القاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل. يستلزم هذا النشاط تأمين بيئة مناسبة لمشاركة العاملين للإدارات التنفيذية و الإشرافية في وضع أدلة العمل و أنظمتها، كما يتدخل مسئولي العلاقات في مساعدة الطرفين العاملين و الإدارة للوصول إلى حل عادل و مقبول في حالة نشوء نزاع أو صراع بين الطرفين.

يضاف إلى ما سبق أن القسم مسؤول عن جميع الإحصاءات من خلال مسموحات العاملين الدورية و إعداد التحليلات و الجداول الخاصة بذلك لإطلاع إدارة الموارد البشرية عن مشاكل العمل (دوران العمل ، الغياب ، الرضا ، الدافعية ومعنويات العاملين) لمساعدتها باتخاذ الإجراءات المناسبة ، لحل هذه المشاكل ، و أخيرا يفترض في هذا القسم أن يكون مسئولا عن المظهر الخارجي للمؤسسة من حيث النشاطات الاجتماعية فيها و مدى مساهمتها في تطوير بيئة توطنها ، أي دورها الاجتماعي في حل مشاكل البلد .

يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2/01): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

نائب الرئيس
للإدارة المالية

المظهر الخارجي
السلامة

العلاقات

ثانياً: الشكل القائم على المركزية

في هذا الشكل تكون القرارات الجوهرية و صناعة الإستراتيجيات و السياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية و خاصة تلك المتعلقة بالتخطيط و التوظيف و التكوين من القرارات الإستراتيجية نظراً لما تتضمنه من كلف و مخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمؤسسة و تتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى . لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية لا بل يعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية فقط دون أن يكون لها دور إستراتيجي في رسم الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.

يستخدم هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التكنولوجي العالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2/02) : إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي

إدارة البحث و

مسؤول

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن الوظائف و المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى، و يعود ذلك لأسباب عديدة من بينها:

حجم النشاط و طبيعة عمل المؤسسة و الفكر السائد لدى المؤسسة و الإدارة العليا و غيرها، و يمكن الإشارة و التأكيد على أنه يتعين على كل منظمة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها، و يمكن أن نلخص الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كالآتي:

اكتساب الموارد البشرية عن طريق التخطيط و الاختيار و التعيين

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب. يعتبر تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات و يتضمن وضع الأهداف و المعايير، تطوير القواعد و الإجراءات، وضع الخطط. تعتمد قرارات الاختيار و التعيين و التكوين و الترقية و النقل على نتائج خطة الموارد البشرية، و ما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات و مستويات الموارد البشرية. فالتخطيط هو عملية التأكد من توفر الكمية و النوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان و الزمان الملائم و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة و تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات و هي:

الأهمية الفردية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، فهو يساعد في تحسين المهارات و استخدام القدرات، و التحقق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب. و يمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، و أهداف العمل المحددة و الخطط الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل، و تعرضه للضغوط التنظيمية أقل، و خوفه من المستقبل أقل.

الأهمية التنظيمية: تستفيد المؤسسات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية. و هذه العملية تضمن للمؤسسة:

← الحصول و الاحتفاظ بجودة و كمية من الموارد البشرية تفي باحتياجاتها.

- ◀ الاستخدام الأفضل لمصادرها من الموارد البشرية.
- ◀ إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

الأهمية القومية: أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم و التنمية و التكوين للموارد البشرية المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات، و من الواضح أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي و التكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها خاصة العاملة منها.

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ استيفاء الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب .
- ◀ تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية.
- ◀ الإعداد لملء الوظائف الشاغرة التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- ◀ الإعداد لبرامج التكوين و تهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- ◀ تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب و المكافآت .
- ◀ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

4. البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

لكي يتحقق التميز في تخطيط الموارد البشرية فإنه يتوجب توفير نوعين من البيانات:

- أ- البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة:** تشمل بيانات عن الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة و التغييرات المنتظر إدخالها عليه، و كذلك التغييرات المستقبلية لكل من أساليب العمل و أنواع الوظائف و أعدادها، و أيضا التغييرات المتوقعة و المؤثرة على البيئة الداخلية للمؤسسة ، التغييرات في معدات و أجهزة العمل و حجم الإنتاج وغيرها.
- ب- البيانات التي تجمع من خارج المؤسسة:** و تشمل بيانات عن سوق العمل الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من القوى العاملة، و كذلك القوانين و تشريعات العمل التي تسنها الدولة و بيانات عن سياسة التعليم و التكوين على مستوى الدولة... الخ.

5. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المرور بالمراحل الآتية:

1.5 دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة (العرض):

تتم هذه الدراسة من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات و تتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية مثل: بيانات شخصية، الحالة التعليمية و المسار الوظيفي لشاغلي الوظائف، نوع الوظيفة و اختصاصاتها و علاقاتها بالوظائف الأخرى.

و هنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية و هي:

الغياب: فشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل.

دوران العمل: يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة و خروجاً منها.

2.5 التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب):

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف و إستراتيجيات المؤسسة في المستقبل ، و لأن وجود القوى العاملة ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و هناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات من القوى العاملة، نذكر منها:

← تقديرات المديرين في المؤسسة وهي صالحة على المدى القصير.
← الميزانية التقديرية وهي إجمالي الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة خلال السنة التالية.
← الاستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء.

← حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات الحاكمة وذلك بالاستعانة بالأساليب الكمية وبحوث العمليات.

3.5 التوفيق بين الطلب و العرض:

إن المقارنة بين التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة ، وكذا تقديرات العرض لنفس الفترة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، أو قد تسفر عن فائض في بعض نوعيات القوى العاملة ، وهنا ينبغي التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض.

إن التخطيط للقوى العاملة تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في :

خطة الفائض، خطة التكوين و التنمية، خطة التعيين و الاختيار و غيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور و التقدم داخل المنظمة.

ثانياً: اختيار و تعيين الموارد البشرية:

إن عملية الاختيار و التعيين هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية و ممارساتها ، و التي تضع خطة هذه الموارد موضع التنفيذ، أي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بالكم المطلوب و النوعية المطلوبة، و حسب التوقيت المحدد، وفق ما تضمنته هذه الخطة التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية.

و هذه المرحلة تتلخص في استعمال الأساليب التي يمكن من خلالها اختيار أكفاء العناصر، و هذا الأسلوب يطلق عليه اسم الاختيار و هو أداة لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له بمعنى آخر هو إبعاد الأشخاص غير المؤهلين عن شغل الوظائف المعلن عنها.

و هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار التي تتمثل في:

1. المقابلة المبدئية:

و هي الخطوة الأولى بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، إذ تتمثل في رؤية المترشح عن قرب و التمازج معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية، إذا كان العمل يتطلب ذلك و التأكد من أن الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه و من هذه المقابلة يتم اختيار الأشخاص المناسبين، و من شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة و لطيفة لكي تترك في نفس المترشحين أثراً حسناً عن المنظمة و نظامها و سمعتها.

2. طلب التوظيف أو الاستخدام:

و يتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل: الاسم، الجنسية، السن الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة و غيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين، كما يعطي المؤسسة تصوراً واضحاً على قدرة طالب الوظيفة على الكتابة الصحيحة و صياغة الألفاظ و ترتيب الأفكار، كما تعطي معلومات عن وضع الفرد الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي و غيرها.

3. الاختبارات: تعتبر من إجراءات الاختيار، و قد تتعدد هذه

الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد و استبعاد غير المؤهلين لذلك، و الغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب و القدرات العقلية و الذهنية و الجسمية على

أداء العمل مما يسهل ذلك تدريب العاملين و تنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم و من الاختبارات الشائعة:

← **اختبارات الذكاء:**

تستعمل لقياس درجة ذكاء المترشحين و صحة حكمهم على الأشياء و طريقة تفكيرهم و تصرفاتهم و قوة ذاكرتهم و مقدرتهم على الملاحظة و بعبارة مختصرة إن اختبار الذكاء يرمي إلى معرفة مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء.

← **اختبار قدرة المترشح و أهليته:**

و هي تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت له الفرصة للتكوين و تنمية قدراته، و يلاحظ أن الهدف من الاختبارات هذه ليس معرفة معلومات عن المترشح التي سبق معرفتها، بل مقدرته على تفهم ما قد يعطي له من تكوين أو زيادة معلوماته في المستقبل، و مدى استعداده لزيادتها.

← **اختبارات المهنة:**

فهي تستخدم لتبيان مقدرة الفرد و كفاءته في أداء عمله بإتقان، مثال على ذلك، اختبارات العمل على الكمبيوتر، تشغيل الماكينات الحاسبة و كل ما يتعلق بالعمل.

← **اختبار ميول الشخص للعمل:**

و الغرض منها هو معرفة مدى رغبة المترشح للعمل الذي يسند إليه و ميله و حبه لأدائه و تفضيله له.

4. الفحص الطبي:

و هو تقرير عن سلامة الأشخاص و حالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة على الإصابات أو الأمراض، كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

5. التعيين:

و هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار و التوظيف، و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له، و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام، و في حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، و هذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي و مزاولة العمل، و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته و

مدى استطاعته مزاوله هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية.

المحافظة على الموارد البشرية عن طريق الأجر والحوافز:

إن استخدام التحفيز و أنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة و خططها و سياساتها، لذلك فإن فشل المنظمة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة و مناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

أولاً: سياسة الأجر:

1- مفهوم الأجر:

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما. و في إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل. و هناك من يعرف الأجر على أنه الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع و الخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، و لذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل و ما يبذله من جهد.

يحتل الأجر المرتبط بالأداء أهمية متزايدة ضمن قطاع الخدمات. فهذه الأنظمة تسعى إلى ربط نسبة من أجر الموظف مباشرة بأداء عمله، و يمثل في بعض الطرق الأجر المرتبط بالأداء تحركاً نحو جعل الأجر فردياً.

هناك عنصر أساسي لأي نظام أجر مرتبط بالأداء، و هو تقييم أداء الموظفين الأفراد، فبالنسبة لبعض العمال يمكن حصر إنتاج الموظفين بسهولة نسبياً، مثلاً مستوى الحسابات الجديدة المفتوحة يشكل جزءاً من الأجر المتصل بأداء معظم مديري البنوك.

2- أهمية الأجر:

أ- بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته و بقاءه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين و رفع مستوى معيشته، و لهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائماً بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه و إن أمكن رفع مستواه.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجر المدفوعة، و من جهة أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها، إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية و المتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، و منه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.

3- مكونات الأجر: و يتكون الأجر من ثلاثة عناصر أساسية

هي:

أ- الأجر النقدي: و الذي بدوره يتكون من:
• الأجر الثابت: يدفع بشكل ثابت و يرتبط بأيام العمل التي تؤدي و يدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية، أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع و الذي يحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغياب مسموح بها وفقا للقانون (العطل الرسمية، الإجازة السنوية المقررة) .

• الأجر المتحرك: تدفع المؤسسات علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية كالمكافآت التشجيعية نتيجة لزيادة في الإنتاجية، و الأجر الإضافية مقابل ساعات إضافية.

• الاستقطاعات الشهرية: كقسط التأمينات الاجتماعية، و الاستقطاعات نتيجة الغياب... الخ.

ب - المزايا العينية: تتحمل المنظمة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين، مثل تكاليف العلاج الطبي، و تكاليف وسائل النقل للعمال، و تكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثال ذلك الزي الخاص بعمال الخدمات بالبنوك.

ت- التأمينات الاجتماعية: حيث تفرض بعض التشريعات العمالية أن يشترك العامل بنسبة مئوية كقسط للتأمينات الاجتماعية.

ثانيا: سياسة التحفيز

1- مفهوم التحفيز:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

و هناك فرق بين الدافع و الحافز، حيث يعرف الدافع بأنه مجموعة العوامل الداخلية النشطة و القوة الموجهة لتصرفات

الإنسان. أو أنه شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة. أما الحوافز فهي مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية. كما أن عملية الدفع تعقب عملية التحفيز و ذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته و سلبيته.

وترتبط عملية تحفيز العاملين ارتباطا وثيقا مع اتجاهات المديرين. حيا ل هؤلاء العاملين ، و على مدار السنوات ظهر عدد من الأنماط الإدارية منها :

• النظرية (X) و النظرية (Y) :

و أهم ما جاءت به النظرية (X) هو أن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز العمال فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان الوظيفة أو المكافآت (الحاجة الفيزيولوجية و الأمنية) .

أما النظرية (Y) توجه المديرين إلى الاعتقاد بأن تحفيز العمال من خلال إتاحة الفرصة و تهيئة الأجواء لإخراج الملكات الإبتكارية لديهم .

• النظرية (Z):

و تفترض النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي و تحتضن موارد بشرية في كل المستويات و تتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة، و تركز على الاهتمام بالثقافة الفردية من أجل بناء ثقافة المؤسسة.

2- أهمية التحفيز:

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال و على أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد و في المكان المناسب، و يمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- تحسين نوع الإنتاج و جودته كما و نوعا.
- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و ظروف العمل المناسبة و خلق إحساس بالثقة و الارتياح و عدم العداء تجاه الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.

- ◀ تحقق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية و المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي و بالتالي رفع دخل الفرد و تحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة.
- ◀ تنمية روح التعاون بين العاملين، و تحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

3- أنواع الحوافز:

هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز، فنجدها تصنف إلى حوافز فردية، جماعية، و كذلك مادية و معنوية و كذلك سلبية وإيجابية.

أ- الحوافز الفردية: و تسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد و احتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل و شعوره، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة.

و على ذلك فنظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره و لكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة كاملة و أن يعرف كيف يحسبها بسهولة.

ب- الحوافز الجماعية: فهي التي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا، مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال و مهام محددة، و هي التي تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي، و كذلك زيادة الإنتاجية، و تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط و الاستخدام و التوافق الجماعي فيما بين العمال و الملائمة مع ظروف العمل.

ت- الحوافز المادية: تمثل الجانب الملموس في الحوافز و الذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

ث - الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية للإنسان و هذا من أجل حث و تحريض العمال على العمل.

و من صور هذه الحوافز المعنوية: تبني مقترحات العاملين، و اشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه و بأنه صاحب رأي في مؤسسته ، و هذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز ما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج و تحسين

ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المنظمة توضح فيها أسماء العاملين المجددين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف.

كما أن تنظيم النقل و الانتقال من و إلى المؤسسة ، التكوين ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية، و بالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم.

4- المقومات الأساسية لنجاح عملية التحفيز:

يساهم نجاح عملية التحفيز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط و من بين المقومات نجد ما يلي:

- ◀ أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.
- ◀ أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز.
- ◀ أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا و متاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.
- ◀ أن يراعى قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق و الحصول على الحافز.
- ◀ أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم و أيضا لتنوع احتياجات الفرد من وقت لآخر.
- ◀ إن عملية التحفيز ليست نمطية بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمؤسسة ما في المؤسسات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف كل ظروف مؤسسة و طبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من مؤسسة لأخرى.

تنمية الموارد البشرية بالتكوين و تقييم الأداء:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تنحصر على اكتساب و المحافظة على العنصر البشري فحسب بل تتعدى إلى أبعد من ذلك ، و يتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد البشرية و جعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، من تغيير لأساليب العمل و استحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، و لعل هذا ما يبرر الحملة الواسعة التي تشنها المؤسسات في إطار سد النقص الحاصل في مهارات العاملين بإدماجهم في برامج تكوينية و العمل على تقييم أدائهم باستمرار.

أولا: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء:

عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

2. أهداف تقييم الأداء:

- يساعد برنامج تقييم الأداء على:
- الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين.
- يعتمد كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تحديد ملائمة ومناسبة الوظيفة الحالية للفرد و كذلك فرص الإحلال.
- تقديم معلومات للعاملين عن مستوى أدائهم لأعمالهم لمعرفة نقاط الضعف و إمكانيات التقدم و النجاح.
- زرع القيم الثقافية بين عمال المؤسسة.
- ترشيد سياسة الاختيار و التعيين و الحكم على سلامتها.
- تحسين علاقات العمل في المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة و الطمأنينة بين العاملين.
- إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين و تنميتهم.
- احترام نظام العمل و قواعده.
- اختيار الأفراد الصالحون للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور و توحيد الأسس التي يتم عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم علي بذل مجهود أكثر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تكوين مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة

الإنتاجية من ناحية و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
◀ مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

3. مراحل عملية تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء المراحل التالية:

أ - تحديد معايير الإنجاز:

و يتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل و توضح من خلال توصيف العمل.

و يشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة و موضوعية بشكل يسهل فهمها و قياسها.

ب - إبلاغ هذه المعايير و التوقعات إلى المرؤوسين:

و هذا لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، و يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز و فهمها بشكل صحيح.

ت - قياس الإنجاز الفعلي:

قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، و يتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة و الشفهية عن إنجازه. و المهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح و المقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز ، فمثلا لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازه سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

ث - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير :

و ذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي و المتوقع.

ج - مناقشة نتائج عملية التقييم:

تم المناقشة مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية و للبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كانخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلا.

و تعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد لقدراته و إمكانياته، و هذا ما يصيب مباشرة شخصية الفرد و ذاته و خاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع.

و لهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم و العمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم و قبولهم لهذا التقييم.

د- المرحلة الأخيرة في عملية التقييم:
هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك.

4. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:
من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

أ- طريقة الإدارة بالأهداف:

- تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:
- ◀ تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.
 - ◀ اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
 - ◀ عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين. وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
 - ◀ إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
 - ◀ وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.

ب - طريقة L'évaluation 360°:

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

5. الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

- ◀ اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية.
- ◀ إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- ◀ استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- ◀ الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- ◀ فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- ◀ اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وألويات تحسين وتطوير الأداء.
- ◀ اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتكوين والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

6. الصفات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء

- ◀ تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
- ◀ التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
- ◀ الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.
- ◀ اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.
- ◀ تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم بالدرجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- ◀ استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

ثانياً: تكوين الموارد البشرية

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية

الكلية, أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف و المهارات, الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و فكرة الفرد على العمل.

و يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المقبلة للعاملين, ويختلف التكوين عن التعليم, ذلك في أن التكوين يركز على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد, بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف و المدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

1. تعريف التكوين و خطواته :

أ- تعريف التكوين:

التكوين هو عملية تعلم, تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء, أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن. و سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة.

فالتكوين يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل المحدد, و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين, كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل". أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل".

ب- خطوات التكوين:

تتكون خطوات التكوين من أربعة مراحل منطقية و متتابعة:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية:

و التي يتم فيها تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة, و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين, و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

المرحلة الثانية: تصميم برنامج التكوين

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تكويني) و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توحيد موضوعات التكوين إلى المتكويين, مثل (المحاضرة, التمارين, المناقشة), كما يتم تحديد المساعدات التكوينية, و كجزء من تصميم برنامج التكوين يجب تحديد المكونين في البرنامج, وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.

المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التكوين

و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات, و الراحة, و أزمته), كما

تتضمن كذلك تحديد مكان التكوين (ترتيبه و إعداد تجهيزاته), و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التكوين

ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتكويين محل التكوين, أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج, و قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التكوين ككل.

2. أنواع التكوين :

تتخذ عملية التكوين أشكالاً متنوعة, فهناك بالنسبة للعاملين التكوين المهني الموجه للعاملين الجدد أو للعمال غير المهرة و هناك الدورات و التبرصات المختلفة الآجال, و التي يمكن أن تتم في الخارج, و هناك التكوين داخل العمل الذي يمكن أن يتم بشكل غير رسمي عن طريق ملاحظة و تقليد المشرفين و العمال الأكثر مهارة, و هناك التلقين داخل قاعات الدراسة, و التعليم المبرمج و غيره.