



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجاري



المرجع:...../2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة-

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص 'إدارة أعمال'

تحت إشراف:

د. لمزري مفيدة

من إعداد الطالبين:

سلوى حميمود

نور الهدى سراوي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	كريمة رزاق بارة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لمزري مفيدة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	صونية بوزاهر

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

عملا بقول أحب الخلق سيدنا وحبیبنا محمد صلی الله علیه وسلم "أفلا أكون عبدا شكورا".

إذا كان من كمال الفضل والشكر والتقدير فإننا نتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذة المشرفة: **"لمزي مفيدة"**

التي وجهتنا إلى هذا البحث وإعانتنا فيه فشكرا على جهدها المبذول

وعلى عنائها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا

بقراءة هذه المذكرة ومناقشتهم لنا .

والى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة من

أساتذة وطلبة.

إهداء

أحمد إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك.

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقك إلى من لا يمكن لأرقام أن تحصى

فخائله إلى والدي العزيز "كمال" أطال الله في عمره.

إلى ملاكي في الحياة إلى رمز الحب ولبس الشفاء إلى التي لا تكفيها كلمات الشكر

إلى من كان دماغها سر نجاحي إلى من أفنت شبابها من اجلي

أمي الحبيبة "الضاوية".

إلى هريكي في الحياة أطال الله بعمره علاء.

إلى الذين يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي إلى أزهار حياتي أخواتي:

نسمة، مريم، أميرة، خولة، راندة. إلى برعم الحياة: أخي صلاح الدين.

إلى من تميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينبوع الصدق الصافي إلى الذين تقاسمت معهم طومر

الحياة إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير والأصدقاء:

سمية، كريمة، وئام، سارة، كنزة.... ريفيتي في العمل نور المدي.

إلى كل من علمني حرفاً وأرشدني إلى طريق الخير وإلى كل من يحمله قلبي ونسبه قلبي.

سلوى

إهداء

أحمد الله تعالى الذي قدرني على شرب جرعة ماء من العلم الواسع فالعلم
لا يتم إلا بالعمل وإن العلم كالشجرة والعمل به كالشجرة
فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهداءها وتقديما في أعلى طبق.
إلى أختي ما أملك في هذه الدنيا . إلى من كانت السبب لوجودي
على هذه الأرض، إلى التي أرجو قد أكون ذلت رضاها أمي الغالية
"نورة" أطال الله في عمرها.

إلى من أدين له بحياتي ، إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي،
إلى من أكن له مشاعر التقدي والاحترام والعرفان
أبي "الحاسن" أطال الله في عمره.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي، أخواتي الغاليات
"عبلة، وردة و ياسمينه"

والى من علموني مبادئ الحياة وقيمها، إخوتي
" محمد لمين، عبد الوهاب، عمار و زكرياء.

إلى من سرنا سوبا نشق الطريق معا نحو النجاح، صديقاتي
"نور، خولة" و زميلتي "سلوى".

إلى كل اتسع لهم قلبي و لم تتسع لهم صفحتي.

نور الهدى



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر و عرفان
II	إهداء
V	قائمة المحتويات
VIII	فهرس الجداول
x	فهرس الأشكال
أ - ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإدارة والتنظيم	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل حول الإدارة
2	المطلب الأول: ماهية الإدارة
16	المطلب الثاني: عناصر الإدارة
22	المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم
22	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
26	المطلب الثاني: أنواع التنظيم
29	المطلب الثالث: مبادئ وأسس التنظيم
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الموارد البشرية وإدارتها	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الموارد البشرية مفاهيم وخصائص ومكانتها
35	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
40	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة
51	المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية

68	المبحث الثاني: تطوير الموارد البشرية
68	المطلب الأول: مهام ومقومات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
74	المطلب الثاني: موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
82	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: مجال الدراسة وعينتها
85	المطلب الأول: ماهية مؤسسة سوناريك
88	المطلب الثاني: المجال الزمني والبشري للدراسة
89	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
91	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
91	المطلب الأول: البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة
96	المطلب الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية
101	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
103	خلاصة الفصل
105	خاتمة
108	قائمة المراجع
113	الملاحق
118	ملخص



فهرس الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص المؤسسة	88
02	توزيع عمال المؤسسة	89
03	عدد العمال	89
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	90
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	92
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليم	93
07	توزيع افراد العينة حسب الفئات المهنية	94
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	95
09	أساليب تطوير الموارد البشرية (التدريب)	96
10	مدى تلقي افراد العينة للتكوين	97
11	مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتحفيز	98
12	أساليب تطوير الموارد البشرية (التدريب والتحفيز)	99
13	الكفاءة الانتاجية	99



فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية المهارات حسب المستويات الادارية	12
02	أهداف إدارة الموارد البشرية	48
03	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة	77
04	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة	78
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	87
06	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
07	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	92
08	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	93
09	أعمدة توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	94
10	أعمدة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	95
11	أعمدة توضح مدى استجابة أفراد عينة الدراسة لاسلوب التدريب	96
12	أعمدة توضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة التكوين	97
13	أعمدة توضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتحفيز	98

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة (التجارة الالكترونية، تدوير مبالغ ضخمة من رؤوس الأموال بسرعة فائقة ومن مكاتب قارة في بناية ما عبر العالم) كل ذلك كان نتيجة العولمة ومكرسا لها في نفس الوقت، كما سهل الوصول إلى الأسواق الدولية، وشكل بيئة جديدة أكثر ملائمة لانتشار الشركات المتعددة الجنسية في مختلف بقاع العالم والاستفادة من المزايا المتاحة حيثما وجدت سواء على مستوى التموين أو التمويل أو الإنتاج أو التوزيع بغية زيادة قدرتها التنافسية ومواجهة منافسة الآخرين .

في ظل هذا الوضع الذي تسعى المؤسسة بصدده إلى الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل بالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تمام نحوه، حيث أدركت المؤسسات و أصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية الني كان التركيز منصبا عليها في الوقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث و الدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير و تنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك.

ويقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات و ظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسسي و تحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف و العمل على بلوغها، لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات و إشباعها و العيش وفق نسق سليم.

أما حاجة المنشآت الاقتصادية فتظهر في كونه يساعد على الاستمرار و الاستقرار و الازدهار، حيث شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورات كبرى أدت إلى توسعها و تعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد و التجمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني و الإسهام في عملية التربية و تكوين و ترقية الشعوب و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على الإدارة الاقتصادية أن تهتم و تركز على الجانب الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في المجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة بها و المحافظة عليه لضمان تطورها، وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة.

2. إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية المكون الأساسي للمنشآت، وهي رأسمالها الحقيقي، و أن نجاحها أو فشلها يعتمد على مدى الكفاءة التي تتمتع بها تلك الموارد.

ان معيار النجاح الأساسي للمنظمات والمؤسسات يقاس بمدى اهتمامها بمكونها البشري، وبالتالي فإن لمنظمات والمؤسسات باعتبارها الجزء الأهم من منظومة مكونات الدول تجسد مهامها وأولوياتها بمواردها البشرية من خلال منظومة العمل الإداري، والهيكل التنظيمي من خلال تخصيص إدارة، أو قسم يكون مجال اهتمامه بالموارد البشرية العاملة فيها.

وبناء على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الإدارات في المنظمات والمؤسسات. و في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، أصبح لدى إدارة الموارد البشرية وظائف ونشاطات بلغة الممارسات الإدارية، وأن جلها موجه للاهتمام بما تحويه من موارد بشرية.

و انطلاقا مما تقدم يمكننا صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

• إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية المساهمة في تطوير المنشأة الاقتصادية ؟

و للوصول إلى عمق هذه الإشكالية، سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها منها:

ما هو دور الإدارة والتنظيم في المؤسسة الاقتصادية؛

فيما تتمثل فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية و ومدى تأثيرها على المؤسسة؛

ما هو اثر التدريب على تطوير المؤسسة الاقتصادية سوناريك وحدة فرجيو.

3. الفرضيات: للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يعتبر الإدارة والتنظيم عنصرين أساسيين في المنشأة الاقتصادية؛

2. تأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بتأثير ايجابي على المنشأة الاقتصادية؛
3. يلعب التدريب دورا فعالا في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تطوير المنشأة الاقتصادية.
4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- ✚ التأكيد على الدور الذي يلعبه التنظيم و الإدارة في المنشأة الاقتصادية؛
 - ✚ توضيح مفهوم وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنشأة الاقتصادية؛
 - ✚ الإحاطة والإلمام بكل جوانب إدارة الموارد البشرية في المنشأة الاقتصادية؛
 - ✚ توضيح إذا ما كان للمورد البشري أهمية داخل المنشأة؛
 - ✚ الإجابة على التساؤلات المقدمة؛
 - ✚ الاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات الكبيرة لإدارة الموارد البشرية.
5. أهداف الدراسة: يهدف بحثنا إلى ما يلي:

- التعرف على طبيعة تنظيم إدارة الموارد البشرية؛
- معرفة واقع تنظيم إدارة الموارد البشرية وأثرها في تطوير المؤسسات الاقتصادية؛
- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بإدارة في الموارد البشرية في تطوير المنشأة الاقتصادية ونطمح في الأخير من خلال هذه البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

6. مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

1.6. الأسباب الذاتية:

- رغبتنا في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تطوير المؤسسات؛

- ميولاتي الشخصية لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بمجال تخصصي؛
- السعي لرفع رصيدي المعرفي والعلمي، وزيادة معارفنا في هذا المجال.

2.6. الأسباب الموضوعية:

أهمية الموضوع وخاصة أن مجالات تنظيم إدارة الموارد البشرية هي مجالات متسعة تحتاج لتعمق أكثر والتحليل؛

الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني، في ظل العولمة والتي جعلت المؤسسات الاقتصادية العمومية في حاجة ماسة للرفع من قدرتها التنافسية، من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء الأفراد العاملين بها، ومن خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية، ومن خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم؛

ضعف الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية؛

رغبة منا بتحسيس مؤسساتنا بقيمة تفعيل الموارد البشرية وتحفيزها وتدريبها وتقييم أدائها، ونجاحها وتميزها لأن ذلك يؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة وتطورها.

7. حدود الدراسة:

1.7. الحدود المكانية:

كان الجانب التطبيقي للدراسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، حيث تمحورت حول تأثير تدريب الموارد البشرية على تطوير هذه المؤسسة العمومية الحساسة ذات طابع خدماتي و إنتاجي.

2.7. الحدود الزمنية:

دامت فترة الجانب التطبيقي في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية من فيفري 2022 إلى جوان 2022.

8. منهج الدراسة:

اعتمدنا عند دراستنا لدور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشأة الاقتصادية على المنهج الوصفي و التحليلي، وهذا من خلال وصف الحقائق وجمع البيانات والمعلومات و تحليلها.

9. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى (عبد القادر جرياع، يوسف عيشن، 2018)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ومعرفة مدى تأثير التنظيم على المنشآت الرياضية وإبراز دور الامكانيات البشرية في تحسين المنشآت الرياضية، حيث تم الدراسة على عينة من عمال وإداري المركب الرياضي رابح بيطاط بلغ عددها 16 مفردة، وتوصلت الدراسة الى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج ايجابية الى حد بعيد، حيث يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى الى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المركبات الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.

- الدراسة الثانية (بشوط، وهيبة، إيراز، مرزوق، نسيم، 2011)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الموارد البشرية في الادارة المتخصصة لكل المور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، وتمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم موارد المنظمة، واصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المنظمة، وتوصلت الدراسة الى انه لا يمكن تحقيق اهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون افرادها ما هي الا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط، لذا من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهارتها، حتى تكون قادرة على تحقيق اهداف المنظمة بفعالية، و حتى يتسنى لها ذلك فان ادارة الموارد البشرية تقوم ببناء استراتيجية وظائفها "استقطاب، اختيار وتوظيف".

_ الدراسة الثالثة (نور الدين ساقه، عبد النور منصوري، 2019)

يهدف البحث الى التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مصلحة المستخدمين لمتوسطة تازروت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو، حيث شملت الدراسة كل العينة الموجودة في المصلحة والمكونة من 36 عامل، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات، ان المؤسسة تقوم بإجراء دورات تكوينية دورية وذلك من خلال القيام بأكثر من دورة وذا راجع الى الاقدمية في العمل، استفادة اغلب العمال من العملية التكوينية وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية، مساهمة برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال وهو دليل على مدى استجابتهم له واستفادتهم منه، التكوين يؤدي الى الرفع من اداء العامل لأنه ينمي مهاراته و قدراته و يسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته، توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة لأداء احسن للعمل لكل عامل لان هدفها هو تحقيق اداء فعال في العمل.

10. صعوبات الدراسة:

إن الخوض في عملية إنشاء البحوث الأكاديمية لا تعني خلوها من تلك المعوقات و الصعوبات من حين إلى آخر ، ومن خلال هذا البحث الذي يهتم بدراسة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشأة الاقتصادية كان من بين أهم الصعوبات التي واجهتها في هذا البحث:

✚ النقص في بعض المراجع المتخصصة في دراسة إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة بشكل مباشر؛

✚ صعوبة التعامل مع الإدارة في الحصول على بعض المعطيات الدقيقة والاكتفاء بالمعطيات العامة.

11. هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول مترابطة كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه مدخل الإدارة والتنظيم، الخلفية التاريخية لها، مفهومها تعريفها وأهميتها، خصائصها ومستوياتها وعناصرها ومن منطلق أن التنظيم عنصر من عناصر الإدارة قمنا بدراسة هذا الأخير من خلال التطرق إلى مفهومه تعريفه أهميته مراحله وكذا أنواعه وأخيرا مبادئه وأأسسه.

الفصل الثاني: قمنا ضمن هذا الفصل بالحديث عن الموارد البشرية مراحل تطورها عوامل الاهتمام بها المواصفات الحديثة الواجب توفرها، كما تطرقنا فيه عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وكيفية

تنظيمها دراسة مفصلة حول أنشطتها وعلاقتها بإدارات المؤسسة: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية نهاية هذا الفصل لتحديد دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة وصنع القرار.

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل عموميات حول مؤسسة سوناريك وحدة فرجية كما تطرقنا إلى دراسة تطبيقية حول التدريب كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية ودوره في تطوير المؤسسة " سوناريك وحدة فرجية"

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical floral and scrollwork patterns at the top, bottom, and sides, framing the central text.

الفصل الأول:

الإدارة والتنظيم

تمهيد:

عرف الإنسان فكرة التنظيم بسبب طموحه إلى حياة طبيعية، وعمله على صنع الحضارة وتطويرها بمشاركة الآخرين في شتى مجالات الحياة داخل المجتمع الذي ينتمي إليه وهذا ما اخذ به إلى تبني الفكر الإداري الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المنشآت سعياً إلى تحقيق غايات صنع الحضارة وتطويرها، وقد تطور التنظيم بتطور الإدارة إلى أن أصبح عنصراً أساسياً وفعالاً من عناصرها لا يمكن أن تقوم الإدارة بدونه، وسيتم تناول هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: مدخل حول الإدارة.

✓ المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم.

المبحث الأول: مدخل حول الإدارة

إن دراسة التنظيم باعتباره عنصرا هاما من عناصر الإدارة وحتى دراسة الإدارة الاقتصادية بصفتها نوعا من أنواع الإدارة، يحتم علينا التطرق لهذه الأخيرة بصفة عامة لان توضيح الكل يسهل معرفة الجزء.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

رغم الأهمية الكبيرة و المعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصا فانه لا يوجد اتفاق صريح وأكد بين الباحثين و الخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة. فالمصطلح غير محدد بدقة، بل هو يحمل معان متعددة و مفاهيم مختلفة و مكونات متنوعة ولعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في ذات الوقت هذا فضلا عن أن الدراسات و الأبحاث في المجال الإداري رغم قدم الممارسة الإدارية قد جاءت متأخرة بعض الشيء. ويبدو واضحا من خلال العديد من تعريفات الإدارة التي سندرجها في هذا الفصل أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات و مشتملات الوظيفة الإدارية على أساس عملي، ولما كان كل باحث ينظر إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته فان تعريفات الإدارة هي الأخرى تباينت واختلفت باختلاف هذه الآراء والخبرات المتنوعة.

ومما فاقم من حالة عدم الاتفاق على تعريف واحد موحد للإدارة أن (الإدارة) قوة غير منظور إليها نظرا لأنها غير ملموسة ولو أن وجودها يمكن إثباته بواسطة نتائج جهودها العديدة. ومن الغريب انه في بعض الأحيان يأتي الاعتراف بكيان الإدارة عن طريق وجود عكسها المباشر ألا وهو سوء الإدارة (Mismanagement) فنتائج سوء الإدارة يمكن ملاحظتها بسرعة ومن ثم فان ظهورها يؤدي إلى إلقاء الضوء و التركيز على الإدارة.¹

ولابد من هنا الإشارة إلى الفروقات القائمة والتي ينبغي إدراكها وعدم تجاوزها بين معنى الإدارة كمجموعة مختارة من الأفراد تتولى العملية الإدارية وبين الإدارة كتعبير يرمز إلى العمليات الإدارية في التنظيم.

¹ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص15.

فحينما نقول إدارة المنظمة أو إدارة المشروع أو إدارة المنشأة فنحن نقصد هنا المجموعة الإنسانية التي تتولى العملية الإدارية في التنظيم أما إذا قلنا أن إدارة المنظمة أو المنشأة (س) مثلا هي إدارة غير منظمة أو مرتبكة فنحن نقصد هنا العملية الإدارية أو وظائف المديرين.¹

وهكذا فإن مفهوم الإدارة بمعنى (administration) يختلف في مضامينه وأبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنى (management) إن الإدارة بمعنى (administration) تعني عدة مفاهيم أخرى مختلفة منها:

✚ نشاط المستويات الأعلى في الإدارة والتي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسية؛

✚ إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية؛

✚ نشاط الاحتفاظ بالسجلات و إعداد وتبويب المعلومات؛

✚ نشاطات تطبيق القواعد و الإجراءات و السياسات التي تم وضعها من قبل بواسطة جهات و مستويات أخرى؛

✚ الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع؛

✚ الواجبات المناط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة.

أما مفهوم إدارة الأعمال (business administration) فنقصد به إدارة النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح وهي بذلك تهتم بكافة جوانب الإدارة في مجال تلك النشاطات، كما تركز اهتمامها على كافة الدراسات و الأبحاث التي تساعد المشروعات الربحية على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة.

أما الإدارة كنظام (system) فإنها تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي (interactive) منظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة، وقد ينظر للإدارة على أنها نظام شامل (total system) يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل كل جزء منها ويتربط مع الأجزاء الأخرى. وهنا تعتبر الإدارة وسيلة وليست غاية فبحد ذاتها.²

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

يوجد للإدارة تعريفان أحدهما لغوي و الآخر اصطلاحي.

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص16.

² بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص17.

أولاً: تعريف الإدارة

1- لغة:

بالنسبة لتعريفها اللغوي فإن لفظ إدارة مشتقة من اللاتينية التي تتكون من مقطعين : و تعني تحقيق غرض معين أو هدف محدد .¹

2- اصطلاحاً:

من الناحية الاصطلاحية فقد ظهرت بعض الاختلافات بين الباحثين و الفقهاء في هذا المجال حول تعريف الإدارة، ذلك لأن طبيعتها متغيرة حسب النشاط الذي تدرس ضمنه: الاقتصادي / الرياضي / الاجتماعي / الثقافي..... الخ.²

و من بين التعريفات الاصطلاحية التي أعطيت للإدارة نجد:

- **لنفجستون:** الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف و أفضل الوسائل بحسن استخدام الموارد المتاحة.

- **هنري فايول:** يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة .

- **فريدريك تايلور:** أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من العاملين أن يقوموا به و عمله رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياه و هم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمناً.

- **كمبل:** الإدارة عبارة عن كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها و وضع السياسات الرئيسية لها و توفير كل المعدات الضرورية اللازمة و رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة و اختيار الرؤساء الرئيسيين.³

- **لويس آلن:** الإدارة عبارة عما يفعل المدير من أعمال.

ويعرفها **بترسون بلومان** بأنها: أسلوب يمكن بواسطته تحديد و توضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة.⁴

¹ إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة أهميتها، فعاليتها، أنواعها، وعملياتها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 59.

² عبد السلام ابوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 09.

³ صام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 27.

⁴ بشير العلاق، إدارة الحملات الإعلانية، مرجع سابق، ص 19.

احمد رشيد: الإدارة هي عملية بشرية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنشأة بهدف الوصول إلى نتائج ايجابية أخذاً بعين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنشأة و من هنا فالإداري هو الشخص الذي يوجه جهوده و جهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة.¹

3- بعض التعريفات الشائعة للإدارة:

وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعاريفها:

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية (sciences encyclopedia of the social) الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه. كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. ومرة أخرى فان تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف (بإدارة المنشأة).

و يفهم من هذا التعريف أن مفهوم الإدارة بمعنى (management) قد يعني عدة أشياء منها:

- ✚ متخذوا القرارات الإدارية على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة؛
- ✚ النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التشكيل....الخ؛
- ✚ الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة اعتمال أو منظمة عامة؛
- ✚ علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة و البحث العلمي؛
- ✚ عملية تجميع الموارد و الإمكانيات النادرة معا.

ثانياً: الحاجة إلى الإدارة (Need for Management)

تبرز حاجة الإنسان إلى الإدارة لأنه كائن اجتماعي إذ لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وبالتالي يحتاج إلى جهد مشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة. فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا أيضاً أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجماعة عند سعيهم لسد الحاجات وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة، فهي تقوم بدور العنصر المساعد الذي يتغلغل في أوجه النشاط

¹ عمر سعيد، منذر الخليبي، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص09.

الإنساني جميعه على مستوى كل من الفرد والمنظمة . والواقع أن الإدارة أمر نسبي وضروري للمنظمات والمؤسسات جميعها بغض النظر هل هي مؤسسات عامة أم خاصة للأسباب الآتية: ¹

✚ إن الإدارة أمر ضروري ونحن لمحتاج إليها كلما عمل الناس معاً للوصول إلى هدف مشترك، ونجد الإدارة حيثما يكون هناك ناس، وينطبق هذا على النشاطات الفردية والاجتماعية والشخصيات المعنوية كالشركات والمؤسسات؛

✚ إن الإدارة عنصر ضروري لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ذلك أن أهداف المؤسسات العامة والدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة إما الإنتاج وإما تقديم خدمات للجمهور يهدف تحقيق عائد، والإدارة ضرورية لذلك؛

✚ إن الإدارة عنصر أساسي وضروري لتحقيق توازن بين الاتجاهات المتضاربة، وبين الدخل والنفقات، وبين الخدمات المتعددة والمطالب المتعددة لمختلف الجهات والأطراف، ثم إن الإدارة يجب أن تقيم توازناً بين مطالب المساهمين، الموظفين، الحكومة، الجمهور، الدائنين، والنقابات، وإلا وقع اضطراب يؤدي إلى إبء المنظمات على المدى البعيد،

✚ إننا نحتاج إلى المديرين في المنظمات كلها سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو زراعية، أو حكومية أو خاص، أو تطوعي، أو رسمية ...، وهؤلاء المديرون يكونون في الغالب مسؤولين عن نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها، و إن الإدارة ضرورية لتحقيق الكفاءة (Efficiency) والفاعلية

(Effectiveness) حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة بين العناصر الداخلة في تنفيذ العمل (المدخلات (Inputs)، والمنتج النهائي من العمل المخرجات Outputs، فكلما ازدادت المخرجات من استعمال المدخلات نفسها كانت الإدارة أكثر كفاءة، فالكفاءة وباختصار تعبر عن الاستخدام الاقتصادي للموارد، أو بتعبير آخر هي حن استغلال الموارد المتاحة، أما لفظ الفاعلية (Effectiveness) فيتعلق بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشود، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنظمة فإنهم يوصفون بأنهم فاعلون، وهكذا فإن الكفاءة تتعلق بالوسائل والأساليب المتبعة في التنفيذ (الممارسات)، أما الفاعلية فتتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة،

✚ إذا كانت الإدارة ضرورية في المجتمعات الصناعية فهي أكثر ضرورة في المجتمعات النامية ، ومنها المجتمع العربي، ذلك أن تلك المجتمعات ترمي إلى أن تحقق أهدافاً اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013، ص 26.

طموحة، ثم إنها تواجه مشكلات وتحديات عدة، والإدارة هي السبيل لتحقيق تلك الأهداف والتغلب على تلك المشكلات.¹

الفرع الثاني: أهمية الإدارة

ليس هناك اختلاف حول أهمية الإدارة في نشاط الأعمال، ومن خلال تعريفات الإدارة تتأكد الأهمية الكبيرة لهذا العلم/الفن الذي ينشد تحقيق رفاهية المجتمع و خدمة أهداف المشروع، فوظيفة الإدارة لا يستغنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة. بمعنى إن الإدارة هي معيار النجاح و الفشل وفي الواقع إن اعتبار الإدارة نشاط ديناميكي فاعل لاستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلة وكفاءة يعني إن الإدارة تلعب دورا مدهلا في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية و الإمكانات المادية، و هذا التعظيم و التفجير إنما يخدم مصالح المعنيين كافة ... يحقق أحلامهم ويلبي رغباتهم، ويحافظ على مصالحهم. وهكذا فإن الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية.²

فعلى صعيد الميدان تسهم الإدارة إسهاما واضحا في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته وهذا بدوره يقود إلى تعظيم معدلات الإنتاجية وتقليل التكاليف الإجمالية واستغلال الطاقات الكامنة وتنمية الأفكار والإبداع ومؤازرة التطوير علاوة على دور الإدارة المعروف في حل المشكلات أو تجاوز حصول الانحرافات وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت.

وتأسيسا على ذلك نقول أن أهمية ودور الإدارة في نشاط الأعمال إنما ينبعان من (روافد محددة) في مقدمتها:³

✚ أن الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة وتستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية وصولا إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة، أن الإدارة هنا عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل والإعداد مثلا) ومن خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة ، مرجع سابق، ص 27.

² عبد القادر جرياع، يوسف عيش، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحقيق الانسجام في المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة اكلي امحمد اولحاج، البويرة، 2018، ص 11.

³ نور الدين ساقفة، عبد النور منصوري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي امحمد اولحاج، البويرة، 2019، ص 07-08.

✚ أن بقاء المشروعات (survival) ونموها (growth) يعتمدان بالدرجة الأساس على قدرة هذه المشروعات في بلوغ الأهداف المنشودة. وبما أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي مشروع يسعى لتحقيق أهدافه فإن وجودها يعني ضمان تحقيق هذه الأهداف شريطة أن يصار غالى إتباع الأساليب العلمية و الأصول والمبادئ القيمة في المجال الإداري. أن آلاف الشركات اليوم في العالم تشهر افلاسها وتندثر لأنها ببساطة أهملت الجانب الإداري ولم تعره الأهمية التي يستحقها. لكن في نفس الوقت هناك شركات تتأطح السحاب لأنها استطاعت أن تنتهج أسلوبا إداريا راقيا يعتمد على المنهجية العلمية والتسيير الرشيد للإمكانات المادي والبشرية

ان الإدارة هي محور النشاطات والامور ومحور دفع الافراد لاستقبال القرارات وتنفيذها. وهي التي تعمل على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتصورها وهي التي تتنبأ بالأحداث وهي التي تخطط استراتيجيا...وتراقب وتشرف وتنظم وتتفحص كل شيء...وهي التي تحاول جاهدة ايجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.¹

✚ والإدارة كما راينا هي عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المشروع بالخلق والابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله؛

✚ والإدارة أصبحت مهنة وأصبحت دائرة معارف هائلة...مهنة راقية ومحترمة تمارس من قبل خبراء ومحللين ومخططين بارعين عن طريق استخدام هذه الدائرة المعرفية الهائلة في مجال الميدان من اجل بلوغ اهداف المشروع وتطلعات المجتمع الاكبر؛

✚ والإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة اذا كانت هي نفسها ادارة ملتزمة وواعدة .ان القيادة الادارية الواعدة تعد عنصرا حيويا في عمليات التنمية فقد برزت مسؤولية القيادات الادارية- كمراكز عصبية في المنظمات الادارية - وصارت مهماتها الاسراع في عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي خصوصا وان القيادات التي تصقلها وتكونها الادارة نفسها هي المحرك الاساسي للتطوير الشامل؛

✚ والإدارة العلمية الملتزمة بالأصول والمبادئ بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الاهداف النبيلة هي الحوافز الاساسي للجهود الانسانية وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات ومواد واموال وقوى عاملة. وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع من خلال تقديم افضل المنتجات و الخدمات للمجتمع .

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص20.

والادارة العلمية صارت معيارا او مؤشرا لرقى الامم وتقدمها . فالارتباط بين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ . فاليابان مثلا وهي دولة صناعية متقدمة لا تمتلك من الموارد الطبيعية الا القليل النادر لكن بفضل الاساليب الادارية الراقية استطاعت اليابان ان تصبح دولة متقدمة بكافة المعايير بينما دولة مثل الهند تمتلك اكبر واضخم الموارد البشرية والطبيعية الاخرى ظلت تراوح في خانة البلدان النامية بسبب تقلبها في قوالب ادارية جامدة او بيروقراطية قاتلة... وهكذا. فالمعرفة الادارية اذن انما تعني الاستغلال الافضل والامثل للموارد بما يحقق اشباعا اكبر للعديد من الحاجات الانسانية المتنامية.¹

الفرع الثالث: خصائص الإدارة

لا يعد مفهوم الإدارة كغيره من المفاهيم مفهوم علمي مجرد فحسب ، وإنما يعد من المفاهيم الإنسانية التي ترتبط بحياة الناس وثقافتهم وطرائق معيشتهم، وأنماط تفكيرهم، فهو مفهوم إنساني خالص ذو صبغة اجتماعية شديدة، تم التنظير له علمياً لوصف أساليب أدائه ومقومات نجاحه كغيره من المفاهيم الإنسانية.

1 - الإدارة عملية اجتماعية:

فالإدارة تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها، فوجود كمية من الموارد الخام ومجموعة من الآلات وعدد من العاملين لا يكفي لتكوين مشروع منتج إذا " لابد من وجود من يحدد هدف المشروع الذي يسعى لتحقيقه وتوعية الإنتاج وكميته ومواصفاته ولمن يتوجه الإنتاج والأموال اللازمة للعملية الإنتاجية والوقت الذي يجب أن يتم فيه العمل ولما كانت توجيه الجهد الإنساني هو أساس العملية الإدارية فمن المناسب بالتالي اعتبار الإدارة عملية إنتاجية على أساس أن فهم ذلك العنصر الاجتماعي يساعد الإداري على التنبؤ والتخطيط لعمل المنظمة وتنسيق جهود العاملين بصورة تكفل حسن سير العمل والإنتاج وتأكيدا " لذلك فإن أي عمل فردي يقوم به أي شخص لا يدخل ضمن مجالات الإدارة إذ أنه لكي يكون العمل داخل في نطاق الإدارة فلا بد من وجود من يكون متوليا " رقابة عمل الآخرين والتنسيق بين جهودهم أي لابد من وجود جماعة مشتركة في العمل تقوم الإدارة بتوجيه جهود أفرادها سواء كان ذلك الجهد في مجال العمل الصناعي أو الاجتماعي أو الديني الخ.

2- الإدارة نشاط متخصص يستلزم توافر قدرات إدارية بجانب القدرات الفنية :

إن المدير الناجح في موقع قد يصلح الأداء عمل في موقع آخر أو قد لا يصلح الآن ذلك يرتبط بمدى إلمامه بالأصول العلمية للإدارة من جانب ومدى وقوفه على المعلومات الفنية الخاصة بالعمل نفسه. هذا بالإضافة إلى أن التخصص الدقيق الذي أصبح سمة الحياة العصرية ينعكس أثره على الإدارة من حيث أنه جعل ضمن مسؤولياتها التنسيق بين التخصصات المختلفة في داخل المنظمة الواحدة، وتوجيه

¹ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الجهود كلها نحو تحقيق أهداف المنظمة مما أعطي الإدارة سمة خاصة كعمل متخصص في توجيه الآخرين بتخصصاتها المختلفة والتنسيق بين جهودهم تجاه أهداف المنظمة.¹

3- الإدارة " عمل ومهارة ":

إن النشاط الإداري قد صاحب نشاط الجماعة الإنسانية منذ القدم ولن ينفصل عنها كنشاط مستقل حتى إننا وجدنا أن بعض الآراء القديمة كانت ترى أن الإدارة مهارة تولد مع الإنسان وليست مكتسبة وأن العائد الإداري مطبوع، ولكن الدراسات الحديثة جعلت النشاط الإداري نشاطاً "متميزاً" له ذاتية مستقلة وإن اختلفت الآراء حول ما إذا كان يمثل علماً "مستقلاً" أم أنه هو مزيج من الاثنين معاً، فإذا، كنا نعني بالعلم أنه مجموعة قواعد تكشف بالتجربة والبحث وإن هذه القواعد إذا ما طبقت في مواقف متعددة بصورة مناسبة أدت إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها سلفاً، وإذا طبقنا ذلك على الإدارة نجد أنه لم يتم التواصل إلى كافة القوانين التي تحكم الفكر الإداري لكن تم التواصل إلى كثير من القواعد الإدارية الناجحة بجانب ارتكاز الإدارة على قاعدة من العلوم الإنسانية باعتبار أن مركز اهتمام كلا " من العلوم الإنسانية والإدارية شيء واحد وهو الإنسان

4- الإدارة كعملية:

الإدارة كعملية تتمثل في سلسلة من العمليات المستمرة المتصلة المتداخلة والتي تشكل فيما بينها إطاراً "متكاملاً"، ومن ثم فإن الإدارة هي عملية قيادية تبدأ بالتفكير والتدبير قبل اتخاذ القرار الذي ليس سوى فكرة تتولد وتتبلور وتتطور حتى المثل في نظر القيادة التصرف الأمثل للموقف والهدف المطلوب تحقيقه، وبالتالي تتحول الفكرة إلى قرار ثم يوضع القرار موضع التنفيذ والإشراف عليه ومتابعة وتصحيح الأخطاء حتى يتم تحقيق الهدف. ولما كانت مسئولية الإدارة في المنظمة الحديثة متشعبة وأكبر من أن يتحملها مدير واحد لذلك كانت هناك حاجة ماسة إلى تقسيم العمل الإداري بمسؤولياته واختصاصاته على عدد من الرؤساء في تخصصات وظيفية مختلفة ، وعلى مستويات إدارية متعددة تبعاً " لاتساع نطاق عمل المنظمة".²

مقياس الكفاءة الإدارية

من خلال هذه الخصائص نجد انه لنا مظاهر جيدة تؤدي نجاح الإدارة و أخرى إلى فشلها فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة المبنية على الكفاءة المتفهمة لأساليب العمل بشكل علمي مدروس و التي يكون لديها الإمكانيات التي تساعد على تحقيق أهدافها بشكل ناجح و من بين أهم المظاهر الإدارية الكفاءة الجيدة نجد:

تطوير العمل داخل المنشأة و العمل على عدم تعريضها للخسائر؛

¹ صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية ، اطلس للنشر و الانتاج الاعلامي، الطبعة الاولى، 2018، ص 22.

² صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية ، مرجع سابق، ص 23.

✚ ترشيد النفقات و ذلك بالعمل على تفادي الإسراف في تسيير المنشأة؛

✚ السعي إلى الحفاظ على ممتلكات وأجهزة المنشأة؛

✚ انتهاج الشفافية في وضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية وخاصة الاستراتيجيات القبلية

(الاستقطاب الاختيار التوظيف).¹

لا ينصب اهتمام الإدارة على المعوقات التي تعترضها في محاولة تحقيق أهدافها في الوقت الحالي فقط لكن الإدارة الرشيدة و الناجحة تذهب إلى ابعد من ذلك حيث تستفيد في كل مستوياتها من مجموعة من المهارات بشكل أساسي رغم اختلاف مسؤوليات كل منها عن الأخرى وهذه المهارات تنقسم بدورها إلى ثلاث أنواع: مهارات فنية /مهارات إنسانية / مهارات إدارية.²

✚ تتجلى المهارة الفنية في معرفة جميع الإجراءات والأساليب التي تربط بأي نشاط تقوم به الإدارة الأمر الذي يساعد على فهم أي عمل إداري يتعلق بهذا النشاط .

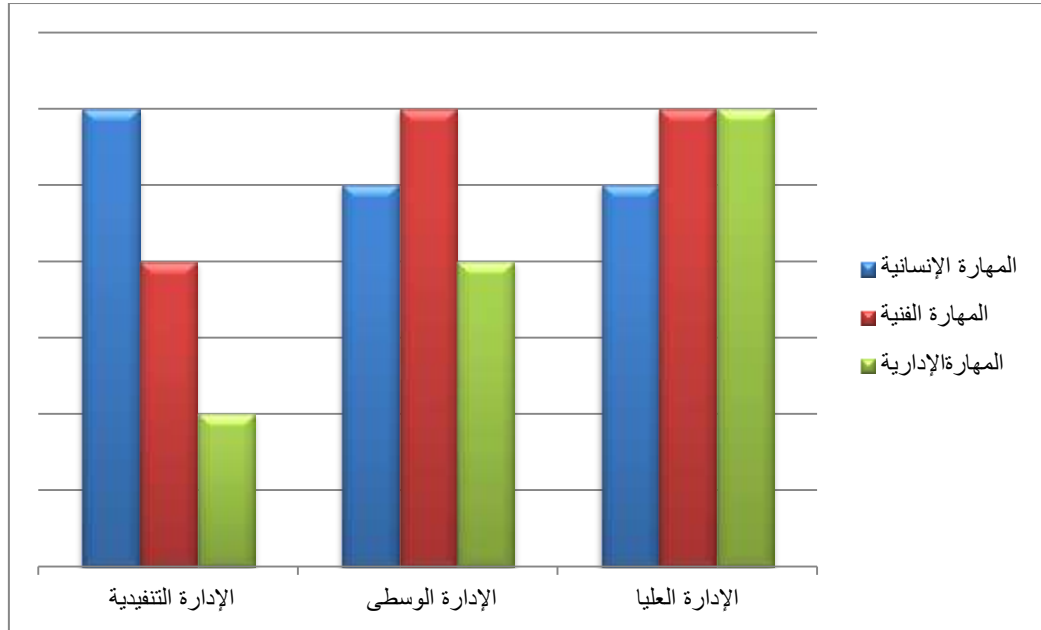
✚ تتوفر المهارة الإدارية عن طريق الإحاطة بكل التنظيمات والوحدات الفرعية داخل المؤسسة ومعرفة أقسامها واستيعاب علاقات هذه الوحدات ببعضها البعض أو بالوحدات الرئيسية وفهم الأهداف المرجوة. ✚ لا يمكن نجاح أي من المهارتين السابقتين دون المهارة الإنسانية هذه الأخيرة تهتم بسلوكيات الموارد البشرية الموجودة على مستوى المؤسسة وتقوم على الإلمام بكل الجوانب التي تساعد على فهم هذه الموارد وتطويرها.

ويمكن توضيح أهمية هذه المهارات بدرجات متفاوتة حسب مستويات الإدارة الثلاث (مستوى الإدارة العليا، الوسطى و التنفيذية) من خلال الشكل التالي:

¹ عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص32.

² طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ،القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص26.

الشكل رقم (1): أهمية المهارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سبق ذكره، ص 23

الفرع الرابع: مستويات الإدارة مسيرها

أولاً: مستويات الإدارة

ويشير مصطلح مستويات الإدارة إلى خطوط عريضة من شأنها وضع الحدود العملية بين مختلف المناصب الإدارية في المؤسسة أو المنشأة تزيد عدد المستويات الإدارية بزيادة حجم العمل والقسوة العاملة فيها. إذن هي علاقة طردية ويجدد المستوى الإداري مجموعة من الأوامر وكسبة من السلطات والصفات التي يتمتع بها أي منصب إداري والإدارة تتكون من وظائف أساسية محددة والذين يقومون بأداء مثل هذه العملية هم المديرون أو أعضاء الهيئة الإدارية.¹

وهذه المستويات جميعاً لمارس وظائف الإدارة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه، غير أن هناك اختلافاً من ناحية نطاق الإشراف والمسؤولية والصلاحيات.²

وما تم عرضه يمكن تقسيم وتشكيل الإدارة بالصورة الآتية:

¹ سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2020، ص 31.

² زيد غانم الحصان ونهاد عطا حمدي، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 90.

1- مستوى الإدارة العليا:

وهو المستوى الإداري ويعتبر المستوى العلوي للتخطيط وشمال رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي و العضو المنتدب.

فالإدارة العليا هي المصدر النهائي للسلطة وتدير أهداف وسياسات المنظمة المختلفة وتكرس المزيد من الوقت والجهد لتخطيط وتنسيق الوظائف.¹

فالإدارة العليا تقوم برسم السياسات العامة وتحديد الأهداف ووضع البرامج والتنسيق بين الوحدات الفرعية واعتماد خطط وبرامج الإدارة الوسطي، واتخاذ القرارات الرئيسية والقيام بعمليات المتابعة والتقييم على مستوى المنظمة ككل. وعليها كذلك تحقيق الاتصال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، أي دراسة مدى التأثير والتأثر المتبادل بين المنظمة والمجتمع، بجانب حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المنظمة.²

2- مستوى الإدارة الوسطى:

وهو المستوى الإداري المسؤول على الإشراف التنفيذ وتشمل مديري الإداري ورؤساء الأقسام أي أنه يتألف من مديري الفروع الإدارات وهم مسؤولين أمام الإدارة العليا عن سر العلم في إدارتهم داخل المؤسسة وهي تقوم بمهام التنظيم والتوجيه.³

وتقوم الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف العامة إلى برامج عمل تفصيلية و إمداد الإدارة العليا بالمعلومات لتستعين بها في رسم السياسة العامة كما تقوم بمباشرة العمليات الجارية والتخطيط تصير المدى وعمليات التقييم والمتابعة والتنظيم في نطاق مسؤولياتها، بجانب الربط بين المستويات العليا والمباشرة، ويغلب على أفراد هذا المستوى، التخصص الفني والمهني، والاهتمام بالنواحي التنفيذية بصورة أكبر من النواحي التخطيطية.⁴

¹ سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، مرجع سابق، ص 31.

² زيد غانم الحصان، نهاد عطا حمدي الأمن الصناعي و إدارة محطات الخدمة، مرجع سابق، ص 90.

³ سامرة السعدون ، الرياضة في الإدارة، مرجع سابق، ص 32.

⁴ زيد غانم الحصان، نهاد عطا حمدي، الأمن الصناعي و إدارة محطات الخدمة، مرجع سابق، ص 90.

3- مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة:

وتعتبر هذه الإدارة في مستوى التقية وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إلا أن المدير وتختلف هذه المستويات هو المسؤول الأول من التخطيط والإدارة وسيلة تستخدم الغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة هادفة بناءه. ويعرف مستوى الإدارة الدنيا بالمستوى العسل للإدارة أو الإشرافي ويتألف من المشرفين ورؤساء العمل وضباط القسم والمدراء. وحبها أشار " ديف " إلى أن الإدارة الإشرافية تشير إلى هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يتصل عملهم إلى حد كبير بالمراقبة والتوجيه الفعال للموظفين بمعنى آخر: أنهم حريصون على التوجيه والسيطرة على الوظيفة الإدارية.¹

والإدارة المباشرة تقوم بالتنفيذ الفعلي للعمليات المطلوبة، والتي تتطلب درجة عالية من الدقة والتفاصيل، والتخصص الفني والمهني يكون عالياً بين أفرادها، وأفراد هذا المستوى هم أقرب الخطوط من مواقع العمل وعلى معرفة بمشكلات ومعوقات تحقيق الأهداف.²

ثانياً: المدبرون (rsManage) مستوياتهم، أدوارهم، مهاراتهم:

إن مفهوم المديرين يغطي مسميات عديدة ومتنوعة نجدها في المنظمات جميعها، فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة، وغيرها. إن هؤلاء المديرين هم اناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساعدة للمرؤوسين لغرض الوصول لأفضل النتائج من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم، أي أنهم مسؤولون عن فريق العمر وتنفيذه الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة، وإن عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بكان حتى أننا يمكننا القول إنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة أن المديرين ينسقون حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية التي أصبحت أثمن رأس مال تستند إليه النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.³

¹ سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، مرجع سابق، ص33.

² زيد غانم الحصان، نهاده عطا حمدي الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، مرجع سابق، ص 90.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، مرجع سابق، ص 27.

1- مستويات المديرين (Levels of Managers):

إن تضخم وكبر حجم المنظمات أوجد عناوين ومسميات ومستويات عديدة في هياكلها التنظيمية، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نشير لها بشكل عام كالآتي:

1-1- مديرو الإدارة العليا (Top Managers in the)

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة ويكونون بمثابة الرأس من الجد وعنوان الوظيفة المعروف لهم هو (Chief Executive Officer (CEO) ويمكن أن نترجمها إلى مدير مفوض أو مدير تنفيذي أعلى. وفي إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن نجد الرئيس (President)، أو نائب الرئيس (Vice President)، أو المدير العام (General Manager)، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسة والأساسية منها. إن هؤلاء المديرين يعيرون أهمية كبيرة جدا للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة، ورسم الاستراتيجيات، ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

1-2- مديرو الإدارة الوسطى (Middle Managers)

هؤلاء المديرون مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسة، مثال ذلك: (Management (Senior) Managers) عمداء الكليات في الجامعات، أو رؤساء أقسام الجراحة في المستشفى، أو رؤساء أقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل: مدير الرقابة على الجودة، أو مدير مختبرات البحث، أو غيرها .

إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير إذ أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع.¹

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و اخرون، مبادئ علم الادارة ، مرجع سابق، ص 28.

1-3- مديرو الإدارة الإشرافية (Supervisors):

وهؤلاء مسؤولون عن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الإنتاجية أو الخدمة فعلياً، ويطلق على هؤلاء المديرين تسميات مثل: رئيس قسم، مشرف، رئيس شعبة، مدير مكتب، مراقب، ويعمل تحت إشرافهم رجال البيع، أو المحاسبون، أو المهندسون، أو الكتبة أو غيرهم، وذلك تبعاً لنشاط القسم أو الوحدة، وهؤلاء يتبعون لمديري الوسط (الإدارة الوسطى) .

إن أي مدير في المستويات الثلاثة يقوم بالوظائف الإدارية الأربع جميعها، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن، تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة وفق مستوى المدير، ويختلف مقدار ما يبذله المدير من وقت وجهد في كل وظيفة باختلاف مستواه، فالإدارة العليا تولي اهتماماً زائداً بالتخطيط والقيادة، بينما يولي مديرو الخط الأول كثيراً من اهتمامهم بالتوجيه والرقابة، وأما الإدارة الوسطى فتولي اهتماماً متساوياً نسبياً بالوظائف الأربع، وهنا يجب التأكيد على ضرورة التكامل بين المستويات الثلاثة، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بنجاح¹

المطلب الثاني: عناصر الإدارة

هناك من يطلق عليها تسمية وظائف الإدارة أو مهام الإدارة، ولقد اختلف الكثير من الفقهاء والباحثين حول تحديد هذه العناصر، فهناك من أضاف بعض العناصر وهناك من أنقص من بعضها لكنهم يكادون يشتركون في مجموعة محددة وهي: التخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة.

الفرع الأول: التخطيط

يعتبر التخطيط أول عناصر الإدارة، حيث لا يمكن للإدارة أن تقوم إلا إذا توافرت على عنصر التخطيط. ويعتبر عملية تحديد مسبق لأعمال التي يلتزم بتنفيذها خلال فترة زمنية معينة مع تحديد لموعد البدء و الانتهاء من كل منها في ضوء جمع الحقائق و المعلومات للوصول إلى النتائج و الأهداف المرغوب فيها. أي انه عملية التفكير التي تسبق عملية اتخاذ القرار أو التنفيذ و بالتالي ضرورة اعتماده على دعائمين أساسيتين هما التنبؤ والأهداف. والتنبؤ الذي يعتمد على الإحصاء واستقراء الماضي واتجاهاته بما سوف

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و اخرون، مبادئ علم الادارة، نفس المرجع، ص 28.

يكون مستقبلا في ضوء المتغيرات المستجدة أما الأهداف فهي الغايات التي ترمي الخطة تحقيقها و قد يكون تحقيقها على المدى الطويل أو المدى القصير.¹

وقد أعطيت له عدة تعاريف من أهمها:

سيد الهواري: تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة

هنري فايول: التخطيط في الواقع يشتمل على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.²

1-أنواع التخطيط

يختلف التخطيط حسب مستويات الإدارة حيث نجد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا. إما التخطيط التكتيكي فيتم على مستوى الإدارة السفلى.

1-1-التخطيط الإستراتيجي : تقوم به الإدارة العليا من أجل أن يتم العمل به لمدة زمنية طويلة المدى تتراوح ما بين سنة وخمس سنوات، ويهتم هذا النوع بوضع أولويات وتصميم برامج وتحديد سياسات الهدف منها توفير الموارد التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها .

1-2-التخطيط التكتيكي: يركز على تنفيذ السياسات المحددة في التخطيط الاستراتيجي، وهو يغطي فترة زمنية لا تتعدى في معظمها سنة واحدة، كما أنه يركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنشأة، والغرض من هذا كله تدعيم التخطيط الاستراتيجي.

1-3-التخطيط التنفيذي : يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مسؤوليات عمله على مستوى الإدارة الدنيا، ويقوم برسم هذا النوع كل يوم أول كل أسبوع حسب كما هو مطلوب إنجازها كما يكون للإدارة الدنيا رأي بخصوص إمكانية تحسين السياسات والأساليب بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف بصورة أفضل.³

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، استراتيجيات و متطلبات تطبيق إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر، 2015، ص 23.

² كمال الدين عبد الرحمان، درويش محمد صبحي حسانين، موسوعة متجهات إدارة في مطلع القرن العشرين ، دار الفكر العربي القاهرة ، الطبعة الأولى، 2004، ص 39.

³ احمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 340.

الفرع الثاني: التوجيه

و يمكن تعريف التوجيه انه: "إرشاد الأفراد والإشراف عليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ولا يمكن تحقيق أي إنجاز إلا بعد أن يتم إعدادهم للقيام بما هو مطلوب منهم، وتوفير كل الإمكانيات وظروف العمل المناسبة لهم".

و يعرفه البعض انه: "العملية التي يتم خلالها الاتصال بالعاملين من طرف رؤساءهم لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

وهي تشمل قيادة المدير للجهود والموارد من خلال تبنيه رؤية واضحة ينبغي إتباعها بسهولة من قبل المرؤوسين وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم أدوارهم التي ينبغي تأديتها لتحقيق أهداف المنظمة. و بمعنى آخر تستعمل الإدارة "القيادة والتحفيز والاتصال بهدف التأثير والحث والتشجيع، فضلا عن صياغة رؤية متطورة للتفاعل والعلاقات الإنسانية الحميدة بين العاملين لأجل تنسيق سلوكياتهم وتفعيل تصرفاتهم، بحيث تكون نشاطاتهم وجهودهم متناغمة ومشجعة نحو تقديم الأداء الأفضل.¹

وتقوم عملية التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

1- مبدأ تجانس الأهداف :

يتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث يقوم على أساس أن فعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فالأفراد الذين يعملون داخل المنشأة الواحدة تكون لهم عموما أهداف موحدة يعملون على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، لكن المهم هو العمل على تحقيق أهداف المنشأة التي أنشأت من أجلها، لذلك يجب أن تتجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنشأة وهذا ما يمكن تجسيده عن طريق نظام الحوافز.²

2-مبدأ وحدة الأمر:

يقوم هذا المبدأ على أساس أن يكون للمرؤوسين رئيسا واحدا لا أكثر، حيث بينت بعض الدراسات أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوبون أكثر عندما يواجهون بواسطة رئيس واحد، وهذا المبدأ يساعد على تقادي

¹ سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019، ص22.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 218.

الانقسام بالنسبة للموظفين في حالة وجود أكثر من رئيس.¹

نخلص من خلال هذين المبدأين إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها عملية التوجيه وهي: القيادة /الاتصال /الحوافز.

2-1-القيادة: هي قوة التأثير على الآخرين وجعلهم ينفذون أعمالهم المناطة إليه بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.

2-2-الاتصال: هو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها بحيث يتمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بالمعلومات الجديدة، لذلك فالإتصال هو الوسيلة التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والخبرات بما يحقق أهداف المنشأة.

2-3-الحوافز: هي مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتماشى مع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير داخل المؤسسة وتتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة، وتعطي هذه العملية الدليل على مدى صدق و نجاعة ما بذل من جهود في العمليات التي سبقتها من تخطيط وتنظيم.²

الفرع الثالث: الرقابة

تمثل عملية الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إذ يجب أن تأتي بعد التخطيط، التنظيم والتوجيه لكي تكتمل العملية الإدارية، وهي الوظيفة الأساسية التي يمارسها المدراء بمختلف مستوياتهم العليا والوسطى والدنيا بقصد تقييم الأسلوب والوسائل والكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، والقيام بالأعمال والمهام المطلوبة للمحافظة على الأداء أو تحسينه وإدامته، ويقوم المدير من خلال ممارسة الرقابة بمتابعة ورصد وتقييم الأفراد، الأقسام، الموارد، المنظمة ككل و البيئة الخارجية، وذلك لملاحظة مدى

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، مرجع سابق، ص 218.

² عمر سعيد، منذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 171.

تحقيق معايير الأداء المنشودة، والتأكد من كون الخطط الموضوعة تسيّر بحسب الأصول والتعليمات النافذة، ومن ثم القيام بمعالجة أو تصحيح الانحرافات وتحسينها لاحقاً باستعمال التغذية العكسية.¹

1- تعريف الرقابة:

و على غرار العناصر الأخرى فقد أعطي للرقابة أكثر من تعريف، من أهمها:

- كما عرفها كل من **Gigliani و Bedeian** العملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو المنظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه وعرفة أيضاً بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.²

- **هنري فايول**: تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء: الأشياء، الناس، الأفعال³

- تعريف **cloght**: "الرقابة مقارنة النتائج الفعلية مع المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة للمخطط".

- **عصام بدوي**: "هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة".⁴

- **حسن أحمد الشافعي**: "هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها".⁵

2- أهمية الرقابة:

تحضاً نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة عند

¹ سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 23.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية روية تأصيلية، مرجع سابق، ص 10.

³ محمد رسلان الجبوسي، جملة جاد هلا، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 149.

⁴ عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 64.

⁵ حسن أحمد الشافعي و عبد اللطيف البخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، دار الوفاء للطباعة و النشر، 2007، ص 89.

التخطيط لمراحل التشغيل التالية حيث أن:

• **نقاط القوة :** تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن الإدارة على مدى صوابها في تناولها للجوانب التي قد أحسنت صياغتها بخطة رشيدة وناجحة، ويؤخذ هذه النقاط عند عملية التخطيط.

حيث ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.¹

• **نقاط الضعف:** تكون بمثابة الضوء الأحمر الذي ينذر المدير بوجود تنحية بعض الجوانب من خطته التي قام بصياغتها، وبالتالي سيتم سد مثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ أو التخطيط. فالرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف، التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة.

إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمدربين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليه.²

¹ سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، بيروت، 2009، ص 95.

² سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، نفس المرجع السابق، ص 95.

المبحث الثاني: مدخل حول التنظيم

سننتظر في دراستنا من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التنظيم الإداري، أهميته هذا التنظيم في سيرورة و تطور المنشآت و المؤسسات، خطواته، أنواعه ومبادئه وأسس هذا التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى العديد من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإن ذلك التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكل واسع.

فالتنظيم هو بيان و تحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة و المسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداد له لیتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية. حيث يقدم للإداري الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا و بفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة. ولتحقيق هذه الأهداف فإن المدير أن يحدد أولا النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها. ولمن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير. ولا بد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات. وبدوره فإن المروّس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه، والمجموعة التي يعمل معها، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي.

وهكذا، فإن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة و الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية. ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات للمنظمة أو المنشأة وتوزع على العناصر البشرية فيها. كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات التنظيمية وبين الأفراد العاملين.¹

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، مرجع سابق، ص 29.

الفرع الأول: تعريف التنظيم

من خلال الرجوع إلى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العملية التي تناولت موضوع الإدارة والتنظيم تبين لنا أن كتاب الإدارة وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة إلا أننا سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم.

- يعرفه **هنري فايول Henry Fayol** بأنه: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

- أما **كونتز وإدونيل Koontz and O. Donnel** فإنهما يعرفان التنظيم بأنه: "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنشأة".¹

- **كمال أبو الخير**: "هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع تبيان السلطات المخولة لها مسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للمراقبة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها".²

- **احمد ماهر**: "التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعلماء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأسواق كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تتجس عملية التنظيم بين أفراد وجماعات العمل".³

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار استراتيجيات و متطلبات تطبيق إدارة البيئة، مرجع سابق، ص 44.

² فتحي درويش عشبية، التنظيم الإداري في التعليم، أسسه، مجالاته، فعاليته، الروابط العالمية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2009، ص 36.

³ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، 2000، ص 458.

-**كمال محمد علي:** "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض، أو بين الإدارة والعاملين".¹

-**عادل حسن:** "هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكبر كفاءة في أقل وقت ممكن بأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضا غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق".²

كما يلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق على أن التنظيم ينطوي على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية وبالتالي يمكن القول بأن التنظيم ينطوي على عنصرين أساسيين ومحددتين وهما الأجزاء والعلاقات وعامة يمكن القول أن المفهوم العام للتنظيم يعبر عن وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها. تخلص مما تقدم أن التنظيم وظيفة هامة وأساسية من وظائف الإدارة ويأتي منطقيا بعد التخطيط، ولا يمكن تصور إدارة أي عمل من دون تنظيم المجهودات الجماعية لأن التنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل والجهد الجماعي وهو وسيلة وليس غاية في ذاته كما أن التنظيم ليس عملية فورية تتم في وقت معين بل هو عملية مستمرة مع بقاء المنظمة واستمرارها في مزاولة مهامه وأنشطتها المختلفة.³

الفرع الثاني: أهمية التنظيم

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائد والمنافع، وكذلك حتى تستمر في نموها وتطورها وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل واحد منهم بطريقة مستقلة وعليه فان:

1-التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات: يحدد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات المفروضة عليه القيام بها بحكم كونه عضوا داخل المنشأة ويعرف أيضا واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهات الفردية والجماعية وهو أمر ايجابي.

¹ كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت، 1984، ص 78.

² عادل حسن، الإدارة والمدير ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 1982، ص 102.

³ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص45.

2- **التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:** يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة، أو بين العاملين داخل احد هذه المستويات، ذلك إن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.¹

3- **التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:** يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المخولة لهم، إذ أن الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة.

4- **التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:** عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.²

الفرع الثالث: خطوات التنظيم

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات والأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم، فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيما بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلاف في تنظيمها يختلف حسب المؤسسة ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة:³

1- **تحديد واجبات الإدارة :** على المدير أن يحدد المهام ويوضح الوظائف التي تتطلبها الوحدة الإدارية التي يشغلها، وان يعي النشاطات التي يتعين عليه القيام بها لتحقيق نجاح مؤسسته، كما ينبغي عليه أن يوزع المهام على مرؤوسيه ويوضح لهم الأهداف المراد تحقيقها.

2- **تقسيم النشاطات:** يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاط معين يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال حسب تخصص كل واحد منهم.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارة، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000، ص458.

² قيس محمد العبيدي، التنظيم : المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص33.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص59.

3- وضع طريقة التنسيق: تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (إي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكل موحد.

4- وضع نظام الرقابة: تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة وإدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.

5- تحديد السلطة اللازمة: والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.

6- رسم الهيكل التنظيمي: حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع كل وظيفة من أعلى إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع التنظيم

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

الفرع الأول: التنظيم الرسمي

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فيجدر بنا أن نذكر أكثر من تعريف حتى يتبسط مفهوم هذا النوع من التنظيم ومنها:

1- تعريف التنظيم الرسمي

- هو الذي يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلاحيات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسيات العمل في المنشأة.¹

¹ عمر سعيد ، منذر الخليلي وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2003، ص74.

- يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف لأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض.¹

- هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.²

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية تحديد لوظائف والأعمال والمسؤوليات وتنظيمها في إدارات وأقسام ووضع أو ربط العلاقات فيما بينها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.

ويرتكز التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي، وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:³

2- أهداف التنظيم الرسمي

2-1- ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية: يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحدد الأدوار وأيضا تحديد الأفراد التي تناط إليها يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف المحددة.

2-2- تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية: هذا الافتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات والأدوار والأهداف الواجب القيام بها وتحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصصه.

2-3- ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها: إن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرته المنشأة التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية.

¹ قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مرجع سابق، ص 228.

² طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997، ص 64.

³ قيس محمد العبيدي، التنظيم : المفهوم والنظريات والمبادئ، مرجع سابق، ص 229.

2-4- تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل: تتحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد وحقوقهم وعلاقتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة ومعرفة مواقعهم.

الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، تحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان.¹

كما يعرف على أنه: "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وعلاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومقاربة".²

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.
- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.

- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية. إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعاً من الأمن والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفساً للأفراد مما يوجهونه من قلق وتوتر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم.

نستنتج مما سبق أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحا ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين به، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوفيق بينهما، وأكثر من ذلك فإن

¹ قيس محمد العبيدي، التنظيم : المفهوم والنظريات والمبادئ، مرجع سابق، ص 238.

² كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت، 1984، ص 108.

الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتماً إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم.

إن تنظيم الجهاز الإداري كان ولا زال من أول وأبرز أهداف وأسباب تطور المؤسسة، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه الأخيرة، و عليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق، ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:¹

- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه؛
 - عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة؛
 - عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها؛
 - عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً.
- ومما لا شك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمراً سهلاً حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيدية للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:
- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير؛
 - وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادى من خلالها ما لم ينجح التنظيم في تطبيقها؛
 - عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جيدة تساعد في إنجازها.

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التنظيم

يتفق معظم علماء الإدارة على وجود عدد من مبادئ للتنظيم تستعمل كمعايير لقياس التنظيم، إذ تتوفر داخل الإدارة يكون التنظيم جيداً وسليماً و نذكر منها:

الفرع الأول: مبادئ التنظيم:

وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

¹ حسن أحمد الشافعي وعبد الطيف إبراهيم بخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، دار الوفا للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 67.

1- مبدأ ضرورة التنظيم: حين يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك تلزم تقسيم الجوبات بينهم وتحديد المسؤوليات، عندها يكون لكل شخص به في إطار منظم.¹

2- مبدأ تحديد الهدف: إن تحديد أهداف المنظمة هي أساس إنجاز أي وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضا توحيد كافة الجهود وتجميع الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر لإدارة وضع لتحقيق أهدافها، فبدون أهداف تصبوا الإدارة إلى تحقيقها فلا أهمية ولا حاجة للتنظيم فيها.²

3- مبدأ الوظائف: وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لان الأهداف الإدارية إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، وفي هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد لأي سبب كان (وفاة، استقالة، تقاعد) معناه عدم استمرارية تلك الإدارة ، وعلى عكس ذلك فإن بناء المؤسسة على أساس الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلاءم قدرته مع تلك الوظيفة وحتى في حالة عدم استمرارية الفرد فان الوظيفة ستبقى مستقرة، ولن يتطلب ذلك إلا شخصا بديلا.

4- مبدأ تفويض السلطة: إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضا من اختصاصاته لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء العمل على المدير، والكشف على قدرات العاملين وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه.³

5- التوازن بين المركزية واللامركزية: يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية والعامة التي تخص المؤسسة، ومن جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا.⁴

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ص152.

² عمر سعيد ومنذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 30.

³ عمر سعيد ومنذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 81.

⁴ مهدي زويلف وعلي عضايدية، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مهادوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص12.

6- مبدأ تقسيم العمل: لكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أسهل و أكثر تحقيقا.

7- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية: من الضروري أن تتناسب السلطة الممنوحة للرئيس أو المدير داخل المنشأة مع مسؤوليته لذلك أنه من غير الممكن أن تكون مسؤولية المدير أكبر من سلطته فلا يستطيع الالتزام بها، والعكس صحيح، إضافة إلى ذلك فان لكل من السلطة والمسؤولية حدود ترسمها أهداف المنشأة وعلاقة العمل حيث أنه لا يمكن للرئيس مثلا أن يصدر أوامر للمرؤوس تخرج عن نطاق العمل المناط به.¹

8- مبدأ النمو الوظيفي: يعد من بين المبادئ الهامة في التنظيم لأنه يدرس النمو والمنشأة وتوسعها في المستقبل، إذ يجب على كل منشأة أن تصمم وتضع تنظيما قادر على مواكبة جميع المستجدات التي ستحدث في المستقبل وقادرا على التأقلم مع أي تطورات وأن يأخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار كل الإمكانيات والموارد المادية والبشرية للمؤسسة.²

9- مبدأ التنسيق: تتم الأعمال داخل أي مؤسسة بواسطة افراد لكل منهم حجم عمل معين وبإنجاز هذا العمل يتحقق جزء من الهدف، ولكي يظهر الهدف واضحا لابد من جمع هذه الأعمال والمهام المنوط بها هؤلاء الأفراد بشكل سليم وبطريقة متناسقة تظهر الهدف المراد تحقيقه، وعليه فإن التنظيم هو العنصر الوحيد الذي يستطيع القيام بعمليات التنسيق اللازمة لجميع هذه الجهود بحيث يبرز في نهايتها الهدف المنشود تحقيقه في أسرع وقت وأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة.

10- مبدأ التخصص: يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اكتساب المهارة والخبرة في العمل، وزيادة القدرة على التعمق في الوظائف وبذلك تزداد كفاءة الإدارة.³

¹ عبد السالم أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 357.

² عبد السالم أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 357.

³ محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد هلا ، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2000،

خلاصة الفصل:

إن كل منشأة تحتاج إلى ضرورة وجود عملية إدارية استراتيجية وتنظيم استراتيجي فعال يسعى إلى توفير جو من التعاون والتفاهم والتنسيق بين جهود الموارد البشرية سواء بين الأفراد العاملين مع مسؤوليهم، أو بينهم وبين زملائهم بما من شأنه القضاء على التصادم أو التداخل بين الوظائف والمهام داخل بيئة العمل، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن التنظيم الجيد يساعد على تطوير قدرات العمال وتحسين سلوكياتهم خاصة في مجال العمل. ومنه فإن استخدام التنظيم الفعال هو الوسيلة الأساسية القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية أحسن استغلال.



الفصل الثاني:

الموارد البشرية

وإدارتها

تمهيد :

منذ الأزل ولكون البشر اجتماعيين بطبيعتهم، حاولوا تنظيم أنفسهم من أجل تقدمهم و إنشاء حضارتهم، وخير مثال على هذا التنظيم هو إدارة الموارد البشرية التي يعود تاريخها إلى عصر النهضة الصناعية، فمنذ ذلك الحين بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري كمادة أساسية في بناء و تحقيق تطور أهداف الشركات و المنظمات الصناعية، وسميت هذه الإدارة بإدارة الأفراد، إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين... الخ. و في عام 1980 تم الاتفاق على المصطلح: إدارة الموارد البشرية"، وأصبح الأفراد العاملين في هذه الإدارة من المختصين. وسندرس في هذا الفصل مفاهيم وخصائص هذه الإدارة ومراحل تطورها وتوجهاتها واستنادها إلى المعرفة، التكنولوجيا والمعلوماتية التي زودتها بأنظمة رقمية كانت سببا في تطور و تنظيم إدارة الموارد البشرية مما أتاح للمؤسسات، المنظمات والمنشآت التقدم والرقى وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الموارد البشرية مفاهيم وخصائص ومكانتها.

المبحث الثاني: تطوير الموارد البشرية.

المبحث الأول: الموارد البشرية وإدارتها

الإنسان هو محور كل نشاط يهدف إلى تطوير الإنتاج وتحقيق الأداء الجيد، وهو المورد الحقيقي لأية منظمة، فهو الذي يملك المهارات التي تلعب دوراً أساسياً في تطويرها بفضل ما يتمتع به من رغبة في العمل تشكل عنصراً حاسماً لتحقيق المردودية الجيدة في الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً تم استخدامه مع بداية الثمانينات، حيث حل محل اصطلاح الأفراد، وذلك كنتيجة لتوسع وعمق الدراسات في مجال إدارة الأفراد، أما نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية التي حدثت في هذا المجال فقد كانت سنة 1990 عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغييره إلى إدارة الموارد البشرية وذلك على إثر زيادة الأدوار الاستراتيجية لهذه الموارد في المنظمات الحديث.¹

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها :

- هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروّسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسائلها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب و المزايا الوظيفية.²

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية هي:

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدماً يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة؛

¹ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 15.

² د.صفوان المبيضين ود.عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2018، ص 9.

- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية؛
- ارتباط التقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية؛
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المنظمة في نفس الوقت؛
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه من رأس مال بشري، ويقصد بذلك مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.

ولهذه الأسباب فإن التحول الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمنظمات الراغبة في التميز، فلا شك أن المورد البشري هو المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال الفترة المقبلة، والذي يحتل موقع الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى¹.

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم الموارد البشرية:

مر مفهوم الموارد البشرية قبل أن يصبح على شكله الحالي بعدة مراحل يمكن إيجازها في ما يلي:

• **مرحلة الأسلوب الميكانيكي:** خلال هذه المرحلة اعتبرت الموارد البشرية عامل من عوامل الإنتاج، شأنها شأن الأرض ورأس المال، وكان وراء ذلك الأسلوب دوافع عدة منها الثورة الصناعية ومرافقتها من ثورة تقنية أخلت الكثير من الآلات محل الإنسان، فأحدثت تغييرا هائلا في علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية، وكذلك تقسيم العمل وتوسع الإنتاج وانخفاض مدارك ووعي العاملين بحقوقهم ومطالبهم المهنية والثقافية والتعليمية والصحية. وبذلك شاع مبدأ التركيز على الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج والمشكلات الاقتصادية، ولم يكن هناك أي اهتمام بإدارة مشاكل ومطالب العمال².

• **مرحلة الأسلوب الأبوي:** دعا هذا الأسلوب إلى منح الحماية والأبوة للعاملين، حيث شرعت على إثره الإدارات إلى احتواء مطالب اتحادات العمال من خلال تلبية بعضها كالسكن وقضايا الترفيه والتسلية من أجل كسب رضا الفئات العاملة وولائهم، لكن هذه النظرة إلى العمال كانت قاصرة وضيقة، لأنها تضم في طياتها اعتبارات عدة منها: التعامل مع العمال كأطفال قصر، والنظر إليهم نظرة متدنية، واعتبار قرار

¹ زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 54.

² الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 19.

الخدمات التي تقدم لهم صادرا من جهة واحدة فقط، هي الإدارة، ولا دور للعمال فيها سوى تلقي تلك الخدمات وعدم مناقشتها¹.

• **مرحلة أسلوب النظام الاجتماعي:** جاء هذا الأسلوب بعد مرحلة الأسلوب الأبوي، وقد كان من دواعي التحول إليه ما يلي:

- المواقف التي تبنتها نقابات العمال من الأسلوب الأبوي ومنها اعتبار العمال أطفال يتلقون الخدمة والحماية؛

- الكساد الكبير الذي ظهر سنة 1929 والذي حمل القيادات الإدارية إلى إعادة النظر في الكثير من أفكارها وآرائها في العمل والإدارة وأساليب الإنتاج والاقتصاد؛

- انتشار التعليم والمعرفة لدى القيادات العاملة وشيوع الثقافة ووعي العمال بقضاياهم؛

- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي قادها "ألت ون مايو" سنة 1926 لدراسة أثر الروح المعنوية للعمال على الكفاءة الإنتاجية؛

- ظهور المدرسة السلوكية بقيادة "ماري باركر" التي أكدت على العامل الإنساني في الإدارة؛

- تأثير معطيات الأساليب الرياضية وبحوث العمليات والإحصاء التي استخدمت في عمليات تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية؛

- ظهور المدارس الحديثة في الإدارة منها نظام الجودة الشاملة².

الفرع الثالث: عوامل الاهتمام بالموارد البشرية:

تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا وقد زاد الاهتمام بهذا المورد في الآونة الأخيرة لعدة عوامل أهمها:

• **العولمة:** يقصد بالعولمة الانتقال السلس للسلع والخدمات بين الدول، وإزالة العوائق القانونية وكل ما يحول دون انتقالها، مما يؤثر بشكل كبير على مقدار انتاج البلدان الناشئة وإنتاجها، الذي قد لا يصمد أمام المنافسة العالمية، وبذلك تضطر المنظمات إلى استقطاب وتطوير كفاءة العنصر البشري واستثماره بشكل يجعله ميزة تنافسية قادرة على الصمود أمام تلك المنافسة الدولية.

² - الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 20.

- **سرعة تغير السوق:** أفرزت العولمة قيما وثقافات جديدة ارتبطت باحتياجات السوق والعملاء، وعليه فقد اختلف مفهوم السوق المكاني إلى المفهوم الزماني المتحرك، وبات العنصر البشري يفرض قواعد اللعبة باختيار الزمان والمكان عبر الشبكة الدولية، ويلعب بالخيارات المتعددة.
- **التغير:** أصبح التغير أحد أهم الثوابت المتعارف عليها في عالم الإدارة والأعمال، وبات العنصر البشري، الذي يشق مساره الوظيفي وينتقل من مهنة إلى أخرى سعيا لتحسين وضعه والارتقاء والمواكبة، في بؤرة الاهتمام والصراع بين المنظمات، كما أدى تبدل وتغير الأذواق والأمزجة أمام العروض الهائلة من السلع والخدمات إلى البحث عن كوادرمبدعة تقوم بتصميم وإنتاج يلبي احتياجات وأذواق السوق المتغير.
- **ثورة المعلومات:** لم تعد البيانات والمعلومات حكرا على صانعيها، فقد انتشرت المعلومات الفنية والتخصصية المطورة عبر الشبكة الدولية، وأصبحت متاحة للجميع، وكان للعنصر البشري الفضل في تدوين التجارب وتخزينها ونشرها، ويكمن سر الاهتمام بالعنصر البشري في قدرته على استخراج المعلومة وتوظيفها واستثمارها باعتبارها مصدر القوة التي تتميز بها المنظمات وتنافس بها غيرها.
- **التكنولوجيا:** نظرا للثورة التكنولوجية المتصاعدة التي عملت على تطوير الإنتاج كما ونوعا، فقد بات العنصر البشري المدرب والمؤهل فنيا والقادر على استثمار التكنولوجيا، من أهم القوى المؤثرة في ميدان الإنتاج والميزة التي تحرص عليها المنظمات وتعززها وتنميها.
- **رأس المال البشري:** القيادة بحكمة واستثمار الكفاءات والخبرات والإبداع والتنوع والحدثة والسرعة، سمات يتمتع بها رأس المال البشري في عصر العولمة.
- **تصدير الأعمال:** ويقصد به انتقال رؤوس الأموال المادية والفكرية، كالمشاريع والكفاءات والأجهزة والأفكار، وبقية أدوات الإنتاج إلى بلدان نامية بقصد تنويع الاستثمار والبحث عن أسواق جديدة .
- **التحالفات الاستراتيجية:** نتيجة لاتساع الأعمال وتضخم الإنتاج والحاجة إلى منظمات كبيرة ، تعززت فكرة التحالفات الاستراتيجية لاعتناء المنظمات بتكامل الجهود وزيادة الإمكانيات وتبادل الخبرات.
- **الأعمال غير التقليدية:** ظهرت هذه الأعمال نتيجة زيادة الحاجة لسرعة الأداء، والعمل كوسيط لتقديم الخدمات كالمنظمات الافتراضية¹.

¹ عطا الله محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ، 2015 ، ص 23-25.

الفرع الثالث: الموصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا العصر، يجب أن تتسم بمواصفات جديدة تختلف عن الموصفات التقليدية، ومن أهم تلك الموصفات:

• **التعليم:** يوفر التعليم مؤهلات ملائمة ومتممة لمجاله المهني، وما يتيح للفرد من معلومات وخبرات جديدة ومعارف نوعية حديثة.

• **التوجه السليم:** ويشمل هذا التوجه العمل من أجل رفعة الوطن، وكذلك الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجاته والاستعداد لتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى حسن استغلال وقت الفراغ والرغبة في الإتقان والتفوق.

• **القيم الإيجابية:** تقتزن الإنجازات المتميزة دائما بقيم بناءة سامية، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها، مثل العمل المخلص، والتفكير الذاتي، والتنافس وغيرها، وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب المجتمع وتاريخه وحضارته.

• **الشخصيات الناضجة:** تتميز الشخصيات الناضجة بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، الندية والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي، ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها، والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد، ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج منظماتهم، والمنظمات الطموحة تحتضن الناضجين وتحافظ عليهم وتمكنهم من تولي مهام كبيرة وتشاركهم في امتلاك حصص في منظماتهم.

• **التدريب والتطوير:** التدريب بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية، حيث يعتبر التدريب السلوكي بنفس مستوى أهمية التدريب الفني، لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل ضمن فريق متجانس، وعلاج الضغوط والصراعات.

• **الاتجاهات الصحيحة:** الاتجاهات حالة عقلية تتناول كيف يفكر الأفراد العاملون، وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل، من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومرورا بالتجارب المختلفة، حيث تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات بالقوة والقيادة الفعالة والتدريب المستمر.

• **الدافعية العالية:** يتميز أصحاب الدافعية العالية بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس وإثبات الذات، وتقدير الآخرين، ومثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.¹

• **القدرات الابتكارية:** يقصد بها التفكير الإبداعي غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية، من القادة الإداريين والعاملين، حيث تعمل هذه المنظمات أيضا على تنمية قدراتهم عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات، ومشروعات التطوير وإفساح المجال لهم لرسم مساهمهم الوظيفي.

ومما سبق يمكن القول أن المورد البشري هو البنية الأساسية لأية منظمة لأنه محور أساسي لتمييزها، فبالرغم من أهمية الموارد الأخرى يبقى هو المتحكم الرئيسي في نجاحها أو فشلها، لأنه المحدد الحقيقي لأدائها، لذلك يجب امتلاك موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية، مما يمكنها من تحقيق أداء مرتفع.²

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الحديثة

بعد أن تم التطرق في المطلب السابق إلى الموارد البشرية بصفة عامة، وأهم المواصفات الحديثة التي يجب توفرها فيها، سيتم خلال هذا المطلب تناول إدارة هذه الموارد، وذلك من خلال التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم أهدافها، إلى جانب التطرق أيضا إلى أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد" وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة ، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم. كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق

¹ عطا الله محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، مرجع سابق ص 36.

² عطا الله محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 38.

أهدافها. وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم كذلك.¹

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية نتيجة العديد من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي، ويمكن توضيح أهم المراحل الحاسمة نحو هذا التطور كما يلي:

1. مرحلة الثورة الصناعية: خلال هذه المرحلة ظهرت المجتمعات الصناعية، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول المكنة التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم و التكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي.²

2. مرحلة نمو الاتحادات العمالية: خلال هذه المرحلة بدأ العمال بتنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم وجمع شملهم، وتمثلهم أمام الإدارة لمناقشة مطالبهم معها، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ عن نظام المصنع من تمسك الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج، وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد متزايدة من العمال إليها، مما أكسبها القوة الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج إلى كونه عنصراً أساسياً مشاركاً في العملية الإنتاجية.³

3. مرحلة حركة الإدارة العلمية: ظهرت هذه المرحلة بقيادة تايلور "الذي توصل إلى الأسس الأربعة الآتية للإدارة:

1-3 تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة.

¹ نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 23.

² لخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص113.

³ الشعلان محمد جاسم والأبوع محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة -الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص32 33.

3-2 الاختيار العلمي للعاملين: الذي يعتبره " تايلور " الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3-3 الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد " تايلور " أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

3-4 التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد " تايلور " أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

4. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية: اهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه، وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاما اجتماعيا أساسه الفرد، ولم تضح بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية.

5. مرحلة العلوم السلوكية: ركزت هذه المرحلة على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام.¹

6. مرحلة ظهور أخصائي الأفراد: مع بداية عام 1912 م اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعني بشؤون الأفراد، حيث بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920 م تحتل مركزا مهما، كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد ، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية.²

7. إدارة الموارد البشرية الحديثة: هذه المرحلة جاءت كنتيجة للأبحاث في مجال العلوم السلوكية التي أظهرت أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل

¹ حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2000 ، ص21.

² الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000،

الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وهناك مجموعة من المبادئ تقدم أساساً لهذا المدخل وهي:

- الفرد يعتبر استثماراً إذا أحسنت إدارته وتتميمته، إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة؛
- السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد؛
- أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد ممكن.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعد مصطلح "إدارة الموارد البشرية" مصطلحاً حديثاً نسبياً، حيث تطور مفهومه استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات، كنتيجة لعوامل عديدة كالعولمة وإلغاء قيود التنظيم والتغيير التقني المتسارع، وسببت هذه الضغوط قلق كبير للشركات فبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، كعملية توقع للتغيير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعة بالإضافة إلى مستوى السوق) وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي.¹

وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أن تحديد مفهومه لا زال موضوع خلاف بين مختلف الباحثين والدارسين له، فتعددت بذلك التعاريف التي قدمت له باختلاف هؤلاء الباحثين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- عرفها **Storey** أنها: "ذلك النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد".

- فقد عرفها **Schuler** أنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

- في حين عرفها **Butler et al** أنها: "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".²

¹ الطائي يوسف حبيب والعبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص 25.

² الدكتور بكر إبراهيم عبدالله الشديفات ، اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية ، 2006، ص 78.

- وعرفها كل من **المعاينة والحموري** على أنها: "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".¹

- كما عرفها **القحطاني** على أنها: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".²

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد إلى الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح؛
- معظم الموارد في المنظمة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛

¹ المعاينة رولا تاييف والحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20.

² القحطاني حمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان الرياض للنشر، 2008، ص23.

- دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛¹
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية Resource Accounting Human؛
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات؛
- تتلاءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة والرغبة في العمل، مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة؛
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

وبذلك فإن أبرز مهام إدارة الموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرا مج تدريبية توجه لهذه الغاية.²

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يمكن تقسيمها كما يلي:

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة أهداف منها:

¹ الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، مرجع سابق، ص 39.

² لطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، نفس المرجع سابق، ص 43.

- إستراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف أو القدرة على إدارة التغيير.
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- الخطط : وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.¹

ثانيا: الأهداف على مستوى المجتمع

- تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:
- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءتهم؛
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه؛
- غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال، كالتشريعات والقوانين؛
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية؛
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.

ثالثا: الأهداف على مستوى العاملين

- تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:²
- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم، وتوفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين؛
- تطبيق أسس عادلة قائمة على الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة؛

¹ الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، مرجع سابق ص 44.

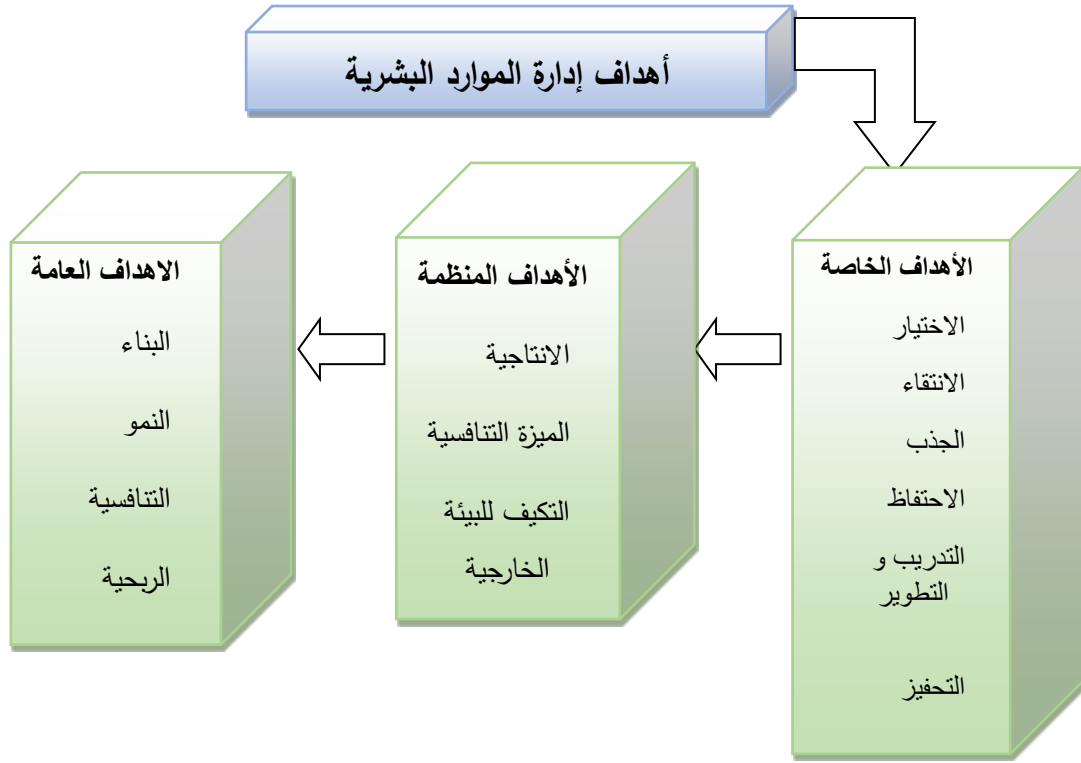
² الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، مرجع سابق ص 45.

- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية؛
 - تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
 - كما يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية في:¹
 - تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية العلاقات الطيبة بينهم؛
 - إيجاد الحافز لتقديم أقصى مجهود ممكن، وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين؛
 - توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال للمخاطر؛
 - اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم؛
 - إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
 - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد؛
 - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
 - توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.²
- ويمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

¹ لطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، مرجع سابق، ص 46.

² زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص104.

الشكل (02): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: الطائي و العبادي 2015 ص46

من خلال الشكل رقم (02) يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة، حيث تنقسم إلى الأهداف الخاصة، الأهداف المنظمة والأهداف العامة، لكن هذه الأهداف رغم تعددها وتنوعها إلا أنها ليست متعارضة، بل تكمل بعضها البعض.

الفرع الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية

كي تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها ومسؤولياتها، ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة، ولكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية وهي:¹

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 25 .

1. ما هو موقع هذا الجهاز في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، هل هو مستقل أو تابع لإحدى الإدارات الأخرى؟

2. ما هي الوحدات التنظيمية التي تكون هذه الإدارة؟

3. كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى؟

ولكن قبل الإجابة عن هذه التساؤلات والتفكير في إنشاء هذا الجهاز المتخصص، يجب أن يكون أصحاب المؤسسات على قناعة بضرورة وجود جهاز تنظيمي خاص بالموارد البشرية، وعلى قناعة أن انشغالهم باتخاذ قرارات في هذا المجال قد يشغلهم عن مسؤولياتهم ووظائفهم الأساسية، وبالتالي وجود شخص متخصص في مجال الموارد البشرية يقوم بهذه الوظائف، هذا ما يستلزم وجود قسم متخصص يسمى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تقسم الأعمال بين عمال هذه الإدارة على أساس التخصص، ويمكن تقسيم هذا القسم إلى أقسام أو فروع متخصصة يهتم كل قسم بنشاط معين، وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية.

أولاً: حجم المؤسسة وعدد العمال:

يتناسب حجم وتنظيم إدارة الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وحجم العمال فيها، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن أن يقوم بنشاطات هذه الإدارة شخص واحد تقتصر أعماله على إمساك وحفظ السجلات الخاصة بالعمال، ويقوم صاحب أو مدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى، مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور... الخ.

أما المنشأة كبيرة الحجم تظهر فيها الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شؤون إدارة الموارد البشرية، لكن هذا العامل ليس كافياً، فالتنظيم العام للمؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار.¹

ثانياً: التنظيم العام للمؤسسة:

إن تنظيم الجهاز المنسق والمشرف على شؤون الموارد البشرية له تأثيره، فإذا كان التنظيم قائماً على

¹ محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2014 ، ص 30.

أساس جغرافي، أي مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتمل وجود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذا القسم مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة.

ثالثاً: مدى تنوع فئات العاملين بالمؤسسة:

إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى زيادة نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما يجب ألا تهمل إقناع إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها في المؤسسة.

رابعاً: اقتناع إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها:

إذا كانت الإدارة العليا لا تهتم بالعنصر البشري، فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية تقتصر على النشاطات الروتينية العادية، أما إذا كانت نظرة الإدارة إيجابية فيحدث العكس.

بعد أن تطرقنا إلى هذه العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع هذا القسم، نحاول الإجابة عن هذه الأسئلة المطروحة سابقاً في النقاط المذكورة أدناه:

1- موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الانتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة عناصر الانتاج.¹

2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية: ويتمثل في الخطوات التالية:

1-2- تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد فيما يخص إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون هناك إطار تحدد فيه المهام والمسؤوليات والعلاقة المتداخلة بين أفراد هذا الإطار، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإدارة مثل تكوين قوة عاملة مستقرة وتنميتها والمحافظة عليها وخلق تزايط فيما بينها، وتحديد الأنشطة الرئيسية لهذه الإدارة كما هو موضح في النقطة الثانية.

¹ مؤيد موسى علي أبو عساف وهيثم عبد الله ديب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون سنة، ص51.

2-2 - الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- البحث وتخطيط القوى العاملة؛

- النشاط الخاص بالتوظيف؛

- النشاط الخاص بالتوظيف والتدريس؛

- النشاط الخاص بمكافأة العمال وتعويضهم؛

- النشاط الخاص بالخدمات.

2-3 - تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة والوظائف المتزايدة فيما بينها من أجل إنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم أو إدارة، ويختص كل قسم بنشاط معين مثل قسم الأجور.

2-4 - تحديد المستويات التنظيمية (الرأسية):

من الطبيعي أن تختلف أهمية وحجم المهام والأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد البيانات العامة، وتكون من اختصاص مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة، وهذا يختص به مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بالتنفيذ والتفصيل لمهام محددة وجزئية متغيرة، ويختص بها الأفراد التنفيذيون في أسفل الهرم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، و التي صبت كلها في مفهوم واحد، وهو أنها هي الوظيفة التي تقوم بمجموعة من النشاطات، و المتمثلة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، البحث والاستقطاب والاختيار والتوظيف، وكذلك التدريب والتكوين والتأجير والرعاية الصحية والاجتماعية، وتطرقنا

¹ بن عنتر عبد الرحمن ، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، بدون سنة، ص45.

إلى التطور التاريخي الذي بين لنا المكانة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية، وكذلك تنظيم الموارد البشرية الذي يوضح وضعية إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية، ويجب أن يكون هذا التحديد دقيق وصائب ومناسب لليد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطاتها على أكمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا يعتبر من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ويعرف أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد، ويعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين يتسم تعيينهم أو البحث عنهم)، من الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، و أساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط لموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية¹.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز والفائض في القوة العاملة؛

- يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال؛

¹ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 70.

- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال؛

- يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية إلخ؛

- يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعملهم أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

3. من يخطط الموارد البشرية:

لابد من التطرق إلى هذا الموضوع المهم، وهو مسؤولية الموارد البشرية. ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.¹

3-1- تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا إلى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك مفهومها الذي يتمثل في عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة، والطلب، وهو اليد العاملة المطلوبة من خارج المؤسسة، أي من سوق العمل، يمكن هذا بتحديد الفائض أو العجز من اليد العاملة، ولهذا لا بد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما وذلك كما يلي:

أ- **ظروف الطلب:** يتطلب الأمر تحديد ومراجعة لكل ما يلي:

- عدد العمال اللازمون لزيادة الإنتاج؛

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج؛

- التغير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج؛

- التغيرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

¹ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 79.

ب- ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وتدفق العمال؛
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة؛
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العمال وما قد تؤدي إليه هذه التغيرات من الاستغناء عن بعض العمال.

ج- تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

بعد تحديد كل من العرض والطلب، تقوم بعملية المقارنة بينهما، فيحدد مقدار الفائض أو العجز في العمال، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارج الشركة، والتشريعات الحكومية.

يحدد الفائض أو العجز من العمال في الوظائف من العدد الحالي للعمال و حركة العمال، أي العمال المتوقع دخولهم أو خروجهم من خلال التقاعد أو التعيين أو الترقية أو الانصراف، ومن خلال ذلك توصلنا إلى الصافي المتوقع والذي يحسب كما يلي:

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{العدد الحالي} + \text{دخول العمال} - \text{خروج العمال}$$

ثم نقارن بين الصافي المتوقع والطلب على الموارد البشرية لنحصل على الاحتياجات أو الفائض.

$$\text{الاحتياجات أو الفائض} = \text{الصافي المتوقع} - \text{الطلب على الموارد البشرية}$$

إذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس صحيح، لكن الأمر ليس بهذه السهولة نتيجة تعدد المتغيرات التي تؤثر على عرض وطلب الموارد البشرية، لذلك سنتطرق لبعض طرق التنبؤ لعدد العمال المطلوبين حتى يكون هذا التحديد دقيق، ونذكر بعضها فيما يلي:

3-2- تقدير الخبراء والمديرين:

وهي طريقة بسيطة، حيث يقوم المديرون بعملية التنبؤ بعدد العمال المطلوبين بالاعتماد على خبرتهم، وبذلك يتحدد عدد العمال المطلوبين في المؤسسة ككل وكل قسم بحيث يقوم بهذا العمل عدة مديرين، ثم يحسب المتوسط، وفي نفس المنوال يمكن أن يقوم المديرون بعرض التقارير منفصلة عن التنبؤ بالعمال

المطلوبين مدعين تقاريرهم بإثباتات وبراهين، ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد إليهم مرة أخرى حتى يقوموا عادة النظر في تقاريرهم حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون، وهذا ما يصطلح عليه بطريقة Delphi.¹

3-3- التنبؤ بالعمال نسبة إلى الإنتاج والمبيعات:

إذا كانت المؤسسة تجارية، يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات، وإذا كانت إنتاجية حسب الإنتاج، فزيادة الإنتاج أو المبيعات يعني زيادة العمال، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في إنتاجيتهم.

3-4- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل في كل المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم حسب الخطة والمتطلبات الوظيفية باستخدام ما يسمى جداول المقررات الوظيفية، أو جداول الهياكل الوظيفية.

3-5- التقدير عن طريق تحليل العمل في المستقبل:

ويتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي باستطاعة الفرد الواحد القيام به.

حيث يتم حساب عبء العمل الإجمالي وعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به فرد واحد عن طريق التحليل لكل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها وبعد إتمام عملية التخطيط للموارد البشرية وحساب العدد المطلوب من العمال لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة تقوم بعملية البحث عن الأفراد المؤهلين لإجراء المقابلات والاختيارات، ثم التعيين النهائي، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني بالتفصيل

الفرع الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية يأتي النشاط الثاني، وهو البحث والاستقطاب عن الموارد البشرية التي تناسب احتياجات المؤسسة لإجراء المقابلات والاختيارات للتأكد من كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لكن قبل التطرق إلى كل هذا لابد من القيام بعملية توظيف الوظائف الشاغرة حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم معلومات عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد

¹ طريقة دلفي تقنية تركز على إعادة العمليات صياغة، تفكير و تقرير لمجموعة من الخبراء حتى يتم التوصل إلى تقرير يتفق عليه جميع الخبراء.

شغلها ثم يأتي دور الاستقطاب الذي يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة، لهذا لا بد من التطرق توصيف الوظيفة، وكذلك مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين وطرق الاستقطاب والاختبارات ثم التعيين النهائي.

1- توصيف الوظيفة:

ويقصد به إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وهذه البيانات تتمثل فيما يلي:¹

- اسم الوظيفة؛

- موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة للوظيفة؛

- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

1-1- واجبات الوظيفة: وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري، وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

1-2- مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية أو عن عدد الآلات.

1-3- الصلاحيات والسلطات: وهي الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ القرارات.

1-4- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة، والمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.

1-5- العلاقات الوظيفية: وتشمل العلاقات التي تربط الوظيفة بالوظائف التي هي أعلى منها والتي تشرف عليها.

¹ مؤيد موسى علي ابو عساف، هيثم عبد الله ديب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، مرجع سابق، ص14.

1-6- الشروط الواجب توافرها في الموظف:

- المستوى التعليمي ونوعه؛

- الخبرة أو الممارسة العلمية؛

- المهارات اللازمة للوظيفة؛

بعد التعرف على هذه البيانات، نقوم بجمع المعلومات اللازمة لتوصيف الوظيفة.¹

2- طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظيفة:

إن دقة المعلومات وكميتها وصدقها مصدرها لها أكبر أثر في إعطاء نتائج جيدة عن الوظيفة المنشودة، فكلما كانت العينات صادقة كلما وصلنا الى الحقيقة والحل الامثل والمنفعة بسرعة كاملة.²

2-1- طريقة الاستقصاء: تعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات من خلال إعداد نموذج دقيق من طرف إدارة الموارد البشرية، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تعطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذا النموذج على العاملين لمأه عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

2-2- طريقة الملاحظة الشخصية: تعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول عن التحليل عن خطة الأفراد بجمع المعلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها.

2-3- طريقة المقابلة: وتعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات من خلال المقابلات بين محلل الوظائف والشخص المراد جمع معلومات منه.

3- تخصيص الوظائف:

وتتلخص الخطوة الثالثة لعملية التحليل في تعريف معالم كل وظيفة من موجب المعلومات التي جمعت عنها عن طريق الطرق التي جمعت عنها عن طريق الطرق المذكورة سابقا، وهو ما يعرف بتخصيص الوظائف، فهو عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها بعد الانتهاء من

¹ فتحي الويشي، الاساليب القيادية للموارد البشرية الاخلاق الادارية ، استراتيجيات التغيير، دار الكتب المصرية، الطبعة الاولى، 2013، ص

² سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي: تصنيف وتوصيف الوظائف، دار زهران ، 2009، ص30.

كل هذه الخطوات نتوصل إلى توصيف دقيق للوظائف يكون بمثابة مرجع يعتمد عليه للانطلاق في عملية البحث والاستقطاب وإجراء الاختبارات والتعيين النهائي.

4- مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين:

بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية، وتحديد المواصفات والمؤهلات للأشخاص المراد جلبهم لشغل الوظائف، تختار المؤسسة المصادر التي تحصل عن طريقها على اليد العاملة المطلوبة حسب إمكانيات ومتطلبات المؤسسة، ويمكن إجمال جميع المصادر في مصدرين أساسيين هما:

4-1- مصادر داخلية: يمكن للمؤسسة أن تعتمد على مصادرها الداخلية للحصول على الأفراد المؤهلين، أي العمال داخل المؤسسة، ويكون ذلك إما عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى، أو الترقية، أي نقله إلى أعلى مستوى، لكن هذه المصادر تبقى غير كافية، لذا تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية.¹

4-2- المصادر الخارجية: هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب العمال المؤهلين، و تتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات و المعاهد، العمال في المؤسسات الأخرى إما عن طريق الإعارة أو تشغيله بعد تخليه عن العمل في المؤسسة الأخرى، أو تخلي المؤسسة عنه، و من أهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات و المؤهلات و استقطاب فرد من خارج المؤسسة قد تأتي بأفكار جديدة تفيد الشركة و حتى من حيث التكلفة، فالاعتماد على المصادر الخارجية أقل تكلفة عكس المصادر الداخلية بعد أن تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها عن العمال المطلوبين، تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطاب هؤلاء العمال.²

5- طرق الاستقطاب: قبل التطرق إلى طرق الاستقطاب لليد العاملة، لا بد من التطرق إلى مفهوم الاستقطاب. علما أن عملية الاستقطاب تشكل ركن من ثلاثة أركان لعملية التوظيف، إضافة إلى الاختيار والتعيين كما يسود الاتفاق على أنه نشاط مستمر بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين وفي أغلب منظمات

¹ فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف، مرجع سابق، ص 29.

² فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف، مرجع سابق، ص 33.

الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة، وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المنظمات كلف توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة تدفع باتجاه العزل بأن المورد البشري عبء وكلفة على المنظمة وليس عائد.¹

ويمكن إجمال هذه الطرق فيما يلي:

5-1- الإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات للمنظمة: وهي وسيلة أو طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، وتتم عن طريق وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الرئيسية عبر المنظمة، ثم تعطى مهلة زمنية للأفراد العاملين بالمؤسسة لتقديم طلباتهم للالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتضمن الإعلان اسم الوظيفة، معدل الدفع، المؤهلات الضرورية، ثم ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة إلى قسم الموارد البشرية للمراجعة الأولية، أما الخطوة الثانية فتتمثل في إجراء مقابلة مع المدير المتوقع العمل معه، ثم يتخذ القرار وفقاً للمؤهلات ومستوى الأداء ومجموعة من المعايير الأخرى، ويكون هذا الإعلان داخل المؤسسة، وهناك الإعلانات التي توجه خارج المؤسسة كما هو موضح أدناه.

5-2- الإعلان: يعد من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب، وتكون هذه الإعلانات في الجرائد اليومية والمجلات، أما الإذاعة والتلفزيون فهي أقل شيوعاً حيث يحتوي هذا الإعلان عن الوظيفة المراد شغلها، مؤهلات شاغلها.²

5-3- الاستقطاب من الجامعات: حيث تقوم المؤسسة بإرسال فرد أو أكثر من القائمين بعملية الاستقطاب إلى الجامعات والمعاهد لإجراء مقابلات مبدئية، وفي حالة توفر الشروط والمؤهلات في أحد الأفراد، يتم دعوته لزيارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار التعيين، كما يمكن التعاون بين المؤسسات الجامعية والمعاهد حيث يمكن أن يعمل الطالب في المؤسسة في بعض الأوقات ويتابع تعليمه في أوقات أخرى، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وكالات التوظيف وهي رابع طريقة سنتطرق إليها.

5-4- وكالات التوظيف: يمكن لوكالات التوظيف سواء العامة أو الخاصة أن تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد، وتطبق وتستخدم الأفراد الطالبين للعمل والشركات الطالبة للعمال مقابل حصولها على مبالغ مالية مقابل الخدمة، وهناك طرق أخرى مثل استقطاب الأفراد من العائلة، وتعتمد هذه الطريقة في الشركات العائلية. بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد المصادر التي تريد الحصول من خلالها على

¹ فارس السيد عبد السلام ، استراتيجية التوظيف ، دار نشر يسطرون، بدون سنة، ص33.

² عباس الحميري، نجم العزاوين إدارة الخدمة المدنية والإدارة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص203.

اليد العاملة المؤهلة والطرق التي ستتبعها في ذلك، تقوم بعملية التوظيف أو الاختيار النهائي كما سيوضح أدناه.

6-عملية التوظيف:

يمثل هدف قرار التوظيف والاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام أداء الوظيفة أكبر قدر ممكن من النجاح.

6-1- مفهوم التوظيف: هو مجموعة الأعمال الفردية لاختيار مرشح لمنصب عمل معين. وتتبع عملية التوظيف مجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد وتجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الاختيار في المؤسسة، ومن هذه العوامل حجم المؤسسة ونوعية الوظائف المراد شغلها، وعدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، وضغوط النقابات العمالية، وتستخدم معظم المنظمات أسلوب متعدد للمراحل الفاصلة في الاختيار وفقا لهذا الأسلوب، يمر المترشح بمجموعة من المراحل.¹

6-2- المراحل التي يمر بها المترشح: يمر المترشح لمنصب ما داخل المؤسسة عبر مجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

أ- ملأ نموذج التوظيف: يعد ملأ نموذج التوظيف من أولى المراحل المتبعة في معظم إجراءات وأساليب التوظيف، حيث يوفر معلومات أساسية خاصة بعملية التوظيف، والتي يمكن أن تستخدم في خطوة لاحقة في عملية الاختيار، وهناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في نماذج طلب التوظيف، ومن هذه المتطلبات عدم احتواء الأسئلة على بعض النقاط المتحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة، وبعد ملأ هذا النموذج يمر المترشح للخطوة الثانية، وهي المقابلات التمهيدية.

ب- المقابلات التمهيدية: تستخدم المقابلات التمهيدية لتحديد إذا ما كانت المهارات والقدرات الوظيفية للفرد تتماشى مع أي من الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتحليل وشرح الوظائف المتاحة ومتطلباتها للمتقدم للوظيفة، وأيضا للإجابة على أي تساؤلات للمتقدم للوظيفة عن الشركة وأصحاب العمل، وعادة تعد المقابلات التمهيدية مقابلة مختصرة واستطلاعية، ويقوم بها عادة أحد متخصصي إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذه المقابلة يستبعد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين لا يبدون اهتماما بالوظيفة، ولا بد للأسئلة التي تتضمنها

¹ مسلم علاوي شبلي ، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة، بدون سنة، ص 34.

المقابلة أن تكون مرتبطة بالوظيفة، وأيضاً تكون محلاً لاختبارات الصدق، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية للدخول في الاختبارات.¹

ج- **اختبارات طالب الوظيفة:** بعد المقابلة التمهيدية، يمر المترشح للخطوة الثانية وهي الاختبارات، وتعد هذه الأخيرة واحدة من أكثر الجوانب المثيرة للجدل والخلاف في إجراءات الاختبار، وقد يرجع هذا إلى ظروف التأكد من مدى صدق وثبات الاختبارات، وإلا لن يكون هناك ثقة في استخدام نتائج هذه الاختبارات، ويؤدي عدم التأكد من هذه الاختبارات ببعض أصحاب العمل إلى تقليل استخدامهم للاختبارات في إجراءات عملية الاختيار، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات تستخدمها المنظمة، وتتمثل في:

- اختبارات الاستعدادات؛

- اختبارات القدرات النفسية الحركية؛

- اختبارات المعرفة بالوظيفة والمهارة؛

- اختبارات الاهتمامات؛

- الاختبارات النفسية.

بعدها يمر المترشح إلى الخطوة الرابعة، وهي المقابلات الشخصية.

د- **المقابلات الشخصية:** تستخدم المقابلات الشخصية في معظم المنظمات كخطوة هامة وعملية، ويتمثل عرض هذه المقابلات في تدعيم المعلومات التي يتم الحصول عليها في الخطوات السابقة وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها، ويجب أن تكون الأسئلة خلال المقابلة مرتبطة دائماً بالوظيفة، أي لا تتطرق إلى النواحي الشخصية، وهناك عدة أنواع من المقابلات نذكرها باختصار فيما يلي:

• **المقابلة الهيكلية:** وتتطوي على تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقاً، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعد على الحصول على المعلومات المراد معرفتها عن المتقدم للوظيفة.

¹ نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص56.

- **المقابلة غير الهيكلية:** تتم هنا إعداد مسبق لقائمة الأسئلة، و من خصائص هذه المقابلة أنها تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي للفرد لمعرفة الحالة الانفعالية للفرد. هذا النوع من المقابلات يستخدم فيها هيئة من المقابلين، حيث يقوم مجموعة من المقابلين المكلفين من طرف المؤسسة لتوجيه أسئلتهم إلى المترشح.¹
- **المقابلة الجماعية:** ويتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معا في حلقة مناقشة. تعتبر هذه الخطوات المذكورة سابقا طريقة لجمع المعلومات عن المترشحين، ولكن لا بد من التأكد من صحة هذه المعلومات المقدمة من طرف المترشح بكافة الطرق والأساليب المتاحة لهيئة التوظيف و نذكر منها :
 - **الفحص والتأكد من المصادر المرجعية:** وتستخدم هذه الخطوة للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشحين، وتتمثل هذه المصادر المرجعية في الأشخاص أو المدارس والجامعات والمصادر المذكورة سابقا، بعدها يمر المترشح إلى آخر مرحلة، وهي الفحص الطبي قبل الاختيار النهائي.
 - **الفحص الطبي:** تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب، ونتيجة ارتفاع تكاليف الفحص الطبي صنف كآخر خطوة قبل التعيين النهائي.
 - **اتخاذ القرار النهائي للتوظيف:** وهي آخر خطوة، حيث يتم اختيار فرد واحد من المترشحين لشغل الوظيفة، ولا بد أن يكون هذا الاختيار دقيق ومحكم. وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي على عاتق مستويات إدارية مختلفة في ظل المنظمات المختلفة، ففي الكثير من المنظمات، يقوم قسم الموارد البشرية بتحمل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف وإجراء المقابلات التمهيدية والمبدئية والاختيار والمراجعة للمصادر المرجعية، أما بالنسبة للمقابلات الشخصية واتخاذ القرار النهائي للاختيار فيقوم به مدير القسم والإدارة التي توجد بها الوظيفة الشاغرة، وفي بعض المؤسسات يقوم بكل الخطوات بما فيها القرار النهائي للتوظيف، لكن اختيار الشخص المناسب وحده لا يكفي لكي يحق هذا الموظف المطلوب منه، لهذا لا بد من القيام بعملية التدريب والمتابعة.²

¹ حمزة الجبالي ، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار الاسرة للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص25.

²فارس السيد عبد السلام، استراتيجيات التوظيف، مرجع سابق، ص 67.

الفرع الثالث: التدريب للموارد البشرية

حتى ينمي كل موظف داخل المؤسسة مهاراته وإمكانياته، لا بد أن يخضع لبرامج تدريبية وتكوينية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفرع ، حيث سنقوم بإعطاء مفهوم التدريب وأهميته، وكذلك مسؤولية التدريب وأنواع التدريب وطرق ومراحل التدريب.

1- مفهوم التدريب:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتغيير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده كمحاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو إنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.¹

2- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في العمل على تنمية نواحي التالية في الفرد:²

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب؛
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب؛
- تنمية اتجاهات المتدرب؛
- تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب ما ويكون ذلك عن طريق الترقية.

3- مسؤولية التدريب:

بالرغم من الإدراك الواضح لأهمية التدريب، فإن بعض المديرين يعتبرونه مكلفاً، وأن عوائده لا تظهر إلا في المستقبل، فلذا فإن دعم التدريب والالتزام به من قبل الإدارة العليا تعتبر مهما وحاسماً في جهود المنظمة التدريبية والتطويرية، فتقع المسؤولية للتدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر اطلاعا على الجانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكلف رفع كفاءة أداء العاملين للعمل، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن كفاءة العاملين يمكن

¹ سنان المسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2008، ص86.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بدون سنة، ص 392.

معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب وتطوير، وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية .

فإذا أدركت المؤسسة أهمية التدريب، عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن التدريب، ثم تحدد الطرق التي تتبعها في عملية التدريب ونختصرها في ما يلي:

3-1- التدريب الفردي: ويقصد به تدريب كل موظف بمفرده، ويكون هذا التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل، أو من أجل نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو لتكليفه بأعمال ذات مسؤوليات أعلى، وهناك طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي.

3-2- التدريب الجماعي: بالإضافة إلى طريقة التدريب الفردي، تعتمد المؤسسات على طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي، ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.¹

بعد أن تختار الطريقة التي ستعتمدها المؤسسة في التدريب، تحدد مراحل وإجراءات إعداد برنامج التدريب. وتتمثل هذه المراحل والإجراءات فيما يلي:

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات؛
- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية؛
- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية؛
- المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والنشاط التدريبي.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص232.

الفرع الرابع: الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز

إن العنصر البشري لن يقوم بأداء عمله على أتم وجه دون أن تكون هناك حوافز بنوعيتها المادية مثل الأجور الأساسية والساعات الإضافية، والمعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والتكوين، وتعتبر الأجور والحوافز أحد أهم الدوافع التي تدفع بالفرد إلى أداء مهامه على أكمل وجه، وجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، لهذا لا بد أن تحضرا بالعناية اللازمة من طرف أصحاب المؤسسات حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها، وسنرى في هذا المطلب مفهوم الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز وأنواعها.

تمثل الأجور كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل، وعادة تتمثل الأجور والمرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد وتمثل الحوافز كل ما يدفع للفرد زيادة عن أجره أو راتبه.¹

أولا: الأجور و المرتبات الأساسية

1- الأجور والمرتبات الأساسية: إن نظام الأجور والمرتبات الأساسية يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف. وتحدد معظم أنظمة الأجور والمرتبات الأساسية مدى الدفع للوظائف المعينة، ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويحدد مستوى أداء الفرد موقع أجر هذا الفرد داخل هذا المدى المحدد لأجر الوظيفة، ويهدف نظام الأجور والمرتبات الناجح في تكوين مدى مختلف للدفع للوظائف المختلفة داخل المنظمة، ويتم تحديد المدى المختلف للوظائف المختلفة على مرحلتين:

1-1- تقييم الوظائف: يتمثل تقييم الوظائف في التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتستخدم هذه الطريقة في تصميم هيكل الدفع وليس في تقييم أداء الفرد الشاغل للوظيفة، وتعتمد الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة في المؤسسة، و بعد عملية التقييم للوظائف، تأتي المرحلة الثانية، وهي تسعير الوظائف.

1-2- تسعير الوظائف: تعد طريقة مقارنة العوامل هي الطريقة الوحيدة للتقييم التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي فتقييم الوظائف لا يمكن أن يستخدم فقط وحده لتحديد معدل الأجور، فالعوامل الخارجية مثل

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعنز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 45.

ظروف سوق العمل و معدلات الأجور السائدة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مقياس الأجور، لذلك لا بد من جمع معلومات عن العوامل الخارجية، وفي آخر مرحلة تقوم المؤسسة بتسعير الوظائف.

1-3- استطلاعات الأجور: تستخدم استطلاعات الأجور والمرتبات في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات والممارسات وطرق دفع الأجور من بعض المنظمات المختارة في مواقع جغرافية معينة، ونوع صناعة معينة، وبالإضافة إلى أن هذه الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق وتضمن العدالة الخارجية، فإنها يمكن أن تصحح سوء فهم الفرد عن بعض الوظائف كما أنها يمكن أن لها تأثير إيجابي على دافعية الفرد. ويمكن تجميع البيانات المتعلقة باستطلاع الأجور من مصادر متنوعة مثل القطاع الحكومي ومثل الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ووزارة العمل، وعادة يتم تقسيم الأجور وفقاً للمناطق الجغرافية ونوعية الصناعة أو نوعية الوظائف.¹

ثانياً: الحوافز

إن الأجور وحدها لا تكفي لتحفيز الفرد على الإبداع وأداء مهامه بدقة، لذلك تعتمد المؤسسات على الحوافز مثل الساعات الإضافية والترقية وترك الحرية للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات. يقصد بالحوافز ما يدفع للفرد زيادة عن أجره الساعي، وينقسم إلى نوعين مادية مثل الزيادة في الأجور نتيجة زيادة إنتاجية العمل، ومعنوية مثل المساهمة في اتخاذ القرار، ويمكن تقسيمها إلى:

2-1- الحوافز الفردية: يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأداء الفردي بطريقة أو أخرى، ومن أهم مزاياها أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهو أكثر الحوافز شيوعاً، كما أنها قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، مثلاً قد لا يشارك الفرد زميله بأفكاره خوفاً من التفوق عليه.

2-2- الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس جماعي، فمثلاً العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية للإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص52.

الآخرين ووفقا للحوافز الجماعية يحصل العمال على الحوافز وفقا للأداء الجماعي. ولقد صممت الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط عن زملائهم في العمل لتحقيق أداء جماعي أفضل.¹

2-3- العلاوات الاستثنائية للإداريين: من أبرز الحوافز وأكثرها شيوعا التي تدفع للإداريين هي العلاوات السنوية والتي تخص الأداء المحقق خلال السنة، ويقاس الأداء عادة بمستوى الأرباح، وبالرغم من أنها تعتمد على الأداء الجماعي، إلا أنها تعتبر حوافز فردية.

2-4- الحوافز التنظيمية: تعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل ووفقا لهذه الخطط فإن المكافأة عادة ما تعتمد على مرتب الفرد، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقة تعاون بين الأفراد على جميع مستويات المؤسسة، وهناك عدة أنواع أخرى من الحوافز مثل حوافز المشاركة في الأرباح وملكية الأفراد لأسهم الشركة الخ.

ولا تتوقف نشاطات إدارة الموارد على هذه النشاطات المذكورة سابقا، بل هناك نشاطات أخرى مثل توفير الحماية للعمال وتوفير الرعاية الصحية وتقييم الأداء الخ.²

¹ محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 207.

² سنان المسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص 229.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج.

لهذا أردت أن أبدأ هذه المبحث بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، ومدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، وتبيين مقومات نجاحها كي كون بذلك فكرة واضحة عنها.

المطلب الأول: مهام ومقومات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يقوم قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، من خلال إدارة أكثر موارد الشركة قيمة والمتمثلة في موظفيها.

الفرع الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1- البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

مع انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزء من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية. فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤولة عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.¹

وعليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط واضحين بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم

¹ بكر عبد الله إبراهيم الشديفات، اثر الادارة الاستراتيجية على تطور ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص

بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أنَّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطَّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.¹

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدّة، وبذلك فإنَّ أيَّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقّى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعدّر تحقيق ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأنَّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون أهداف هذه الإدارات، ومن بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. وفي ما يلي سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمّ إدارات المؤسسة، وهي على النحو التالي:

2-1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أنَّ العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضمُّ وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعدُّ العملية الإنتاجية عملية معقّدة، باعتبار أنها تمزج بين العولمة المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطوّرة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة

¹ بكر عبد الله ابراهيم الشديفات، اثر الادارة الاستراتيجية على تطور ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 100.

نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادةً ممثلةً في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كماً ونوعاً، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.¹

2-2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم وإمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. وفي سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها.²

2-3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها.³

الفرع الثاني: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

لا شك أنَّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجَّهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنَّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح استراتيجيات وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

¹ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الاولى، 1998، ص 327.

² محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 21.

³ مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار امجد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2019، ص 53.

1-دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

2-نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

3-نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

الميزة الأولى: العمال، وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها

ما يتعلّق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.¹

الميزة الثانية: الحافز وهي الميزة الأساسية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح في يعبر عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ تطورها و تطور المؤسسة، فهو هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكم فيه أكثر.²

الفرع الثالث: رقمنة إدارة الموارد البشرية

باتت الرقمنة وآليات الإعلام الآلي وتكنولوجياته أساساً لتقدم وترقية أي قطاع أو إدارة، ورقمنة إدارة الموارد البشرية حالياً بات أكثر من ملح، ولا يمكن تصور إدارة من دون نظام معلوماتي من أجل تسييرها ولو جزئياً.

إن رقمنة إدارة الموارد البشرية هي صناعة لنظام معلوماتي تركيبته مبنية من الأفراد، والمعدّات، والإجراءات المصمّمة بغرض تجميع وتحليل وتقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة وسريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلّق هذه المعلومات بكلّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ويطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، والبرامج الجاهزة (Logiciel)، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقّف على مدى فهم الأفراد لأهدافه والوسائل الكفيلة بتحقيقها، وهذا الفهم يبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميّر بالدقة، والسرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، وفي الوقت المناسب، وبالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعدٍ استراتيجي. ويمكن اتّباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

¹ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، طبعة اولى، 2002، ص 74.
² مؤيد موسى علي والمرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، مرجع سابق، ص 55.

1-مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية: (Design stage)

يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرارٍ معين، وأن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، والمنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلوماتٍ هامة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، وبذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين واسترجاع البيانات، واختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

2-مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية: (Implementation Stage)

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم، وما لديهم من خبرات مكتسبة وفي ذلك يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق والتخوف لدى العاملين، والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، ومساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، و يحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد.

3-مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية: (Evaluation Stage)

اعتماداً على الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجنّدة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة. وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الاستراتيجية، بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية و في الوقت المناسب، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام

معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحملها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، ومدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغاؤها.

وعندما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بترسيخ التغيير ، (Stabilization of change) لأن غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية. التي لم تتلق ما خُصص لها من موارد، هامة لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير. ويأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال، التي تمثل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، وبما أن تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانيات مالية قد لا تتوفر لديها حالياً، تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثل نقطة قوة للمؤسسة. وعلى إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوبٍ للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهمية لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، والتفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقق ميزة تنافسية، أو في طريقة أخرى تخفف النفقات التي تتجر عن تعطيل هذه الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

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، وأحياناً تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال 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 وخلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، 2017، ص 88.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي

كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها أو انتشارهم 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 فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد 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.¹

من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي أمر لا بد منه بل أكثر من ذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي معناه عدم وجود المؤسسة، ذلك أنه عبارة عن وسيلة يتم من خلالها إدارة المؤسسة بأكملها حيث يحقق أهدافا عديدة من بينها²:

- تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة؛
- تحديد الأوضاع القانونية لكل الأفراد وذلك بتحديد المسؤوليات الادارية؛
- التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة سيرورتها وتطورها؛
- المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها؛
- إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة؛
- تنظيم ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتم وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات الاقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها وذلك من خلال:

1- الخريطة التنظيمية: تعتبر الخريطة التنظيمية من الادوات المهمة في التنظيم، إذ عن طريقها يتم توضيح النشاطات والوظائف الاقسام والوحدات الادارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات، كل هذا

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص 37.

² عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الجامعة الأردنية، 1994، ص 6.

يستلزم توضيحه بوجود رسم بياني على شكل معين يسمى الخريطة التنظيمية والذي يوضح الجوانب المهمة في التنظيم، وتفيد الخريطة التنظيمية أيضا في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل معرفة المنشأة خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة. وتتواجد الخريطة التنظيمية غالبا على شكل عمودي، أفقي أو دائري.

2-الدليل التنظيمي: يعد الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات التي تتم داخل الخريطة الإدارية و الأقسام الرئيسية والاهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه يعطى وصفا لكل وظيفة علاقة كل دائرة بغيرها، كما يشتمل الدليل التنظيمي على شرح استراتيجيات الموارد البشرية سواء القبلية أو البعدية.

وحتى يحقق الدليل التنظيمي الغرض الذي وضع من أجله فإنه لابد من مراعاة عند تصميمه الدقة والوضوح والبساطة، وأن توضع جميع المعلومات بأسلوب مفهوم وشامل بما من شأنه إعطاء صورة حقيقية عن التنظيم¹.

ان الهيكل التنظيمي هو الاطار أو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحرك وتتفاعل من خلالها لأداء مهامها ومعرفة مستوياتها، ووفقا لمفهوم بيتر داركر فإن هناك ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي وهي²:

أ- **تحليل الأنشطة:** من خلال دراسة وتحليل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات لتحقيق أهدافها يمكن لهذه الأخيرة عن طريق إدارتها التوصل إلى المهام الواجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها والتي من خلالها تتم معرفة شكل الهيكل التنظيمي .

ب- **تحليل القرارات:** يتحدد الهيكل التنظيمي المناسب بهذه الطريقة عندما توضح المهام المطلوب تنفيذها والمحددة بموجب قرارات إدارية ومعرفة العلاقات الناجمة عنها.

ج- **تحليل العلاقات:** يتم ذلك من خلال تحديد كل موظف أو مسئول وما يستوجب عليه القيام به داخل المنشأة، مع توضيح العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض.

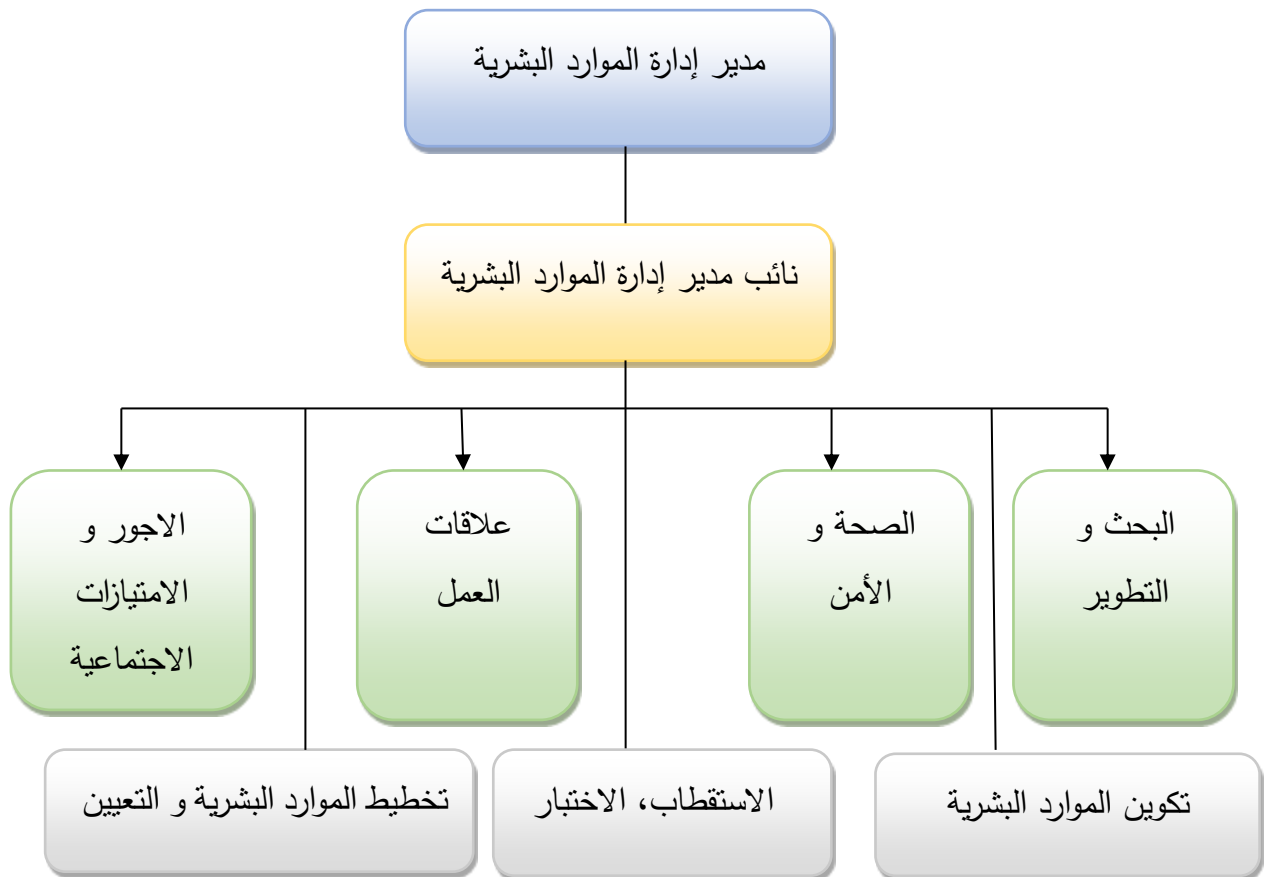
¹ حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والادارة في التربية الرياضية ، دار الفكر الغربيدون سنة، ص 30

² مروان عبد المجيد إبراهيم، الادارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000، ص 68.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي تظهر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ذلك أنه بالنسبة للمالك الوحيد مثال نجده لا يحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير لأن مع ازدياد حجم المشاريع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي تلك الوظائف بمفرده وبالتالي يصعب عليه أيضا إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور إدارة المؤسسة وتعدد واختلاف نشاطاتها، إضافة إلى كبر حجمها وربما تعدد المالكين لها.

ويرفق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة واحتلالها موقعا هاما في هيكلها التنظيمي زيادة في الصلاحيات ومضاعفة في الواجبات.¹

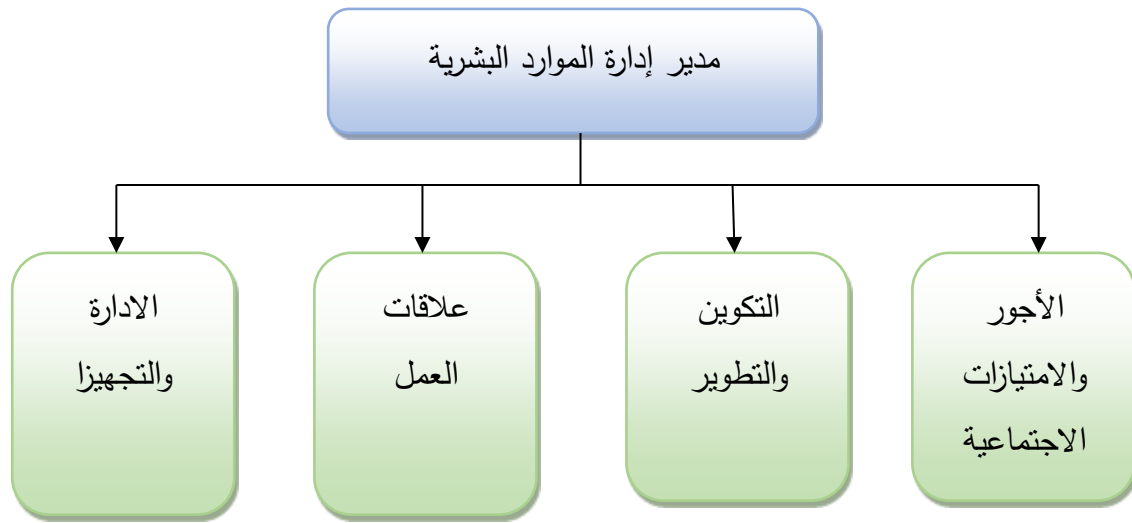
الشكل (03) الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة



المصدر: Marie thérèse miller, 1992 , p 33

¹ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 39.

الشكل (04): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة



المصدر: نظمي شحادة، محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، ص13.

بناءً على هذا فإننا نستطيع أن نستعرض أهم الاعتبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية¹:

✚ إن موقع مدير إدارة الموارد البشرية قريب جداً من المدير العام للمؤسسة؛

✚ إذا كان حجم المؤسسة كبيراً فيجب وضع نائب لمدير إدارة الموارد البشرية؛

✚ إذا كان حجم المؤسسة صغيراً فتكون الإدارة على مستوى القسم؛

✚ إذا كان حجم المؤسسة متوسطاً فإن وضعية إدارة الموارد البشرية تكون نفس وضعية الإدارات الأخرى

ولكنها ترتبط بالمدير العام بشكل أكبر.

الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية و علاقتها بإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلف معظم من كتبوا في مجال التنظيم و الإدارة حول أنواع الهياكل التنظيمية وراح كل منهما يعطي أنواعاً لهذه الأخيرة، لكنهم مقابل ذلك اتفقوا على بعض الأنواع الشائعة الاستعمال في مختلف الإدارات ونجد من بين هذه الأنواع: الهيكل التنظيمي الرأسي، الهيكل التنظيمي الاستشاري، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي الجغرافي، الهيكل التنظيمي المصفوفي. لكن قبل الخوض في أنواع الهياكل

¹ نظمي شحادة محمد ومحمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13.

التنظيمية فإنه يجدر بنا التطرق أولا لبعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الإدارة للهيكل التنظيمي لها، وهي تتمثل فيما يلي¹:

- 1. حجم المنشأة والاهداف التي وضعت لأجل تحقيقها؛
- 2. تركيز أو انتشار المنشأة؛
- 3. عمر المنشأة؛
- 4. التخصصات المختلفة داخل المنشأة والتنسيق فيما بينهما؛
- 5. مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة؛
- 6. مقدار التكنولوجيا المستعملة في المنشأة؛
- 7. مدى استقرار وعدم استقرار البيئة المحيطة بالمنشأة.

أما بالنسبة لأنواع الهياكل التنظيمية فهي:

1- الهيكل التنظيمي الرأسي:

يعتبر هذا النوع من أبسط الهياكل التنظيمية وأقدمها، ويعتمد عليه غالبا في المنشآت الصغيرة ويطلق عليه أيضا التنظيم الخطي حيث تتركز السلطة في يد المدير، فهو المصدر الوحيد للسلطة، ويترتب على ذلك استئثار الرئيس أو المدير بحق الاشراف على المرؤوسين، وحق إصدار التعليمات والامور الملزمة، ويتمتع هذا النوع بمجموعة من المزايا منها: السرعة في اتخاذ القرار والوضوح والبساطة الاقتصاد في المصاريف الادارية بسبب عدم اعتماد المنشأة الا على رجل واحد يسمى ضابط الادارة والمخول له استئناريا اتخاذ كافة القرارات²

2- الهيكل التنظيمي الاستشاري:

ظهر هذا النوع نتيجة التطور الاتساع الذي آلت إليه المنشآت، وتنوع النشاطات داخلها، الامر الذي صعب فكرة الهيكل التنظيمي الرأسي وصارت هناك حاجة إلى نوع آخر وهو الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن ثم تعدد الوظائف الاستشارية داخل المنشآت التي أصبحت تضم إدارات وأقسام استشارية يعمل بها متخصصون تتحصر مهمتهم في تقديم النصح و الاستشارة والتوجه وليست لديهم سلطات تسمح لهم باتخاذ

¹ عمر سعيد ومنذر الخليلي وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص8.

² عمر سعيد ومنذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 79.

القرار، بل إنهم يخضعون لأوامر رؤسائهم ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يمد الرئيس التنفيذي بالاستشارة والمعلومات في الوقت الذي يحتاج إليها مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرار وبالتالي يساعد على خلق الكفاءة الادارية.¹

اول من نادي بهذا النوع من التنظيم هو فريديريك تايلور الذي رأى بأنه يجب أن يعين لكل منشأة عدد المتخصصين داخل مجالها التنفيذي بشكل يمكنها من الاستفادة من خبراتهم في مجال التنفيذ العملي بدل من بقائهم خارج السلطة كما هو الحال في الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي أنه يخفف الاعباء على الادارة كما يضيف نوعا من المرونة لأنه يسمح بالتغيير وفق ما يساعد المنشأة دون التأثير على سير العمل، بالإضافة إلى وضع تخصصات في كل أقسام ووحدات المنشأة مما يزيد الكفاءة في العمل ويخلق روح الفريق.²

3- الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يتم تحديد نوعية وحجم الهيكل التنظيمي في هذا النوع على أساس المناطق الجغرافية التي يتم تحديدها بالنظر إلى متطلبات عمل المنشأة، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه المناطق الجغرافية من عوامل واعتبارات يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمي، ويتم اعتماد هذا النوع عند توسع المنشأة وتعدد نشاطاتها في مناطق مختلفة لذلك توضع لها مجموعة من الفروع لتسهيل عملها، تكون كلها تحت وصاية الادارة المركزية للمنشأة الام.³

ومن أهم مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي سرعة الاستجابة للحاجات المحلية وتوفير الخدمات المماثلة لتلك الموجودة في المنشأة المركزية، وأيضا تقرب الادارة من المواطن، بالإضافة إلى إحكام الرقابة على المناطق والتي تقابلها سهولة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الادارة المركزية، أما عن عيوب هذا النوع فنجد من بينها ارتفاع التكاليف نظرا لتوسع النشاط بما فيها الحاجة إلى كل من الموارد المادية والموارد البشرية، وصعوبة تعديل الهيكل التنظيمي لتوسعه عبر مناطق مختلفة.

¹ قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص 169.

² محمد رسالان الجبوسي، جميلة جاد هلا، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2000، ص 94.

³ محمد رسالان الجبوسي، جميلة جاد هلا، الادارة علم وتطبيق، مرجع سابق، ص 100.

4- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

ويعتبر من أهم الهياكل التنظيمية وأنجعها لذلك اعتمدته معظم الادارات وأصبح أكثر شيوعا لكنه رغم ذلك من أصعبها ذلك أنه يحتوي على نوعين من السلطة: السلطة العمودية والسلطة الأفقية، حيث تقوم الاولى على أساس التخصصات حسب الوظائف المتواجدة في المنشأة، أما الثانية فتقوم على أساس نشاطات المشاريع، وعليه فإن المسؤولين في الادارات الوظيفية تكون مسؤوليتهم حسب الوظائف التي يشرفون عليها في المنشأة، أما المسؤولين في المشاريع فتكون مسؤوليتهم منحصرة في تنفيذ متطلبات الخطط لكل المشاريع التي تكون تحت إشرافهم.¹

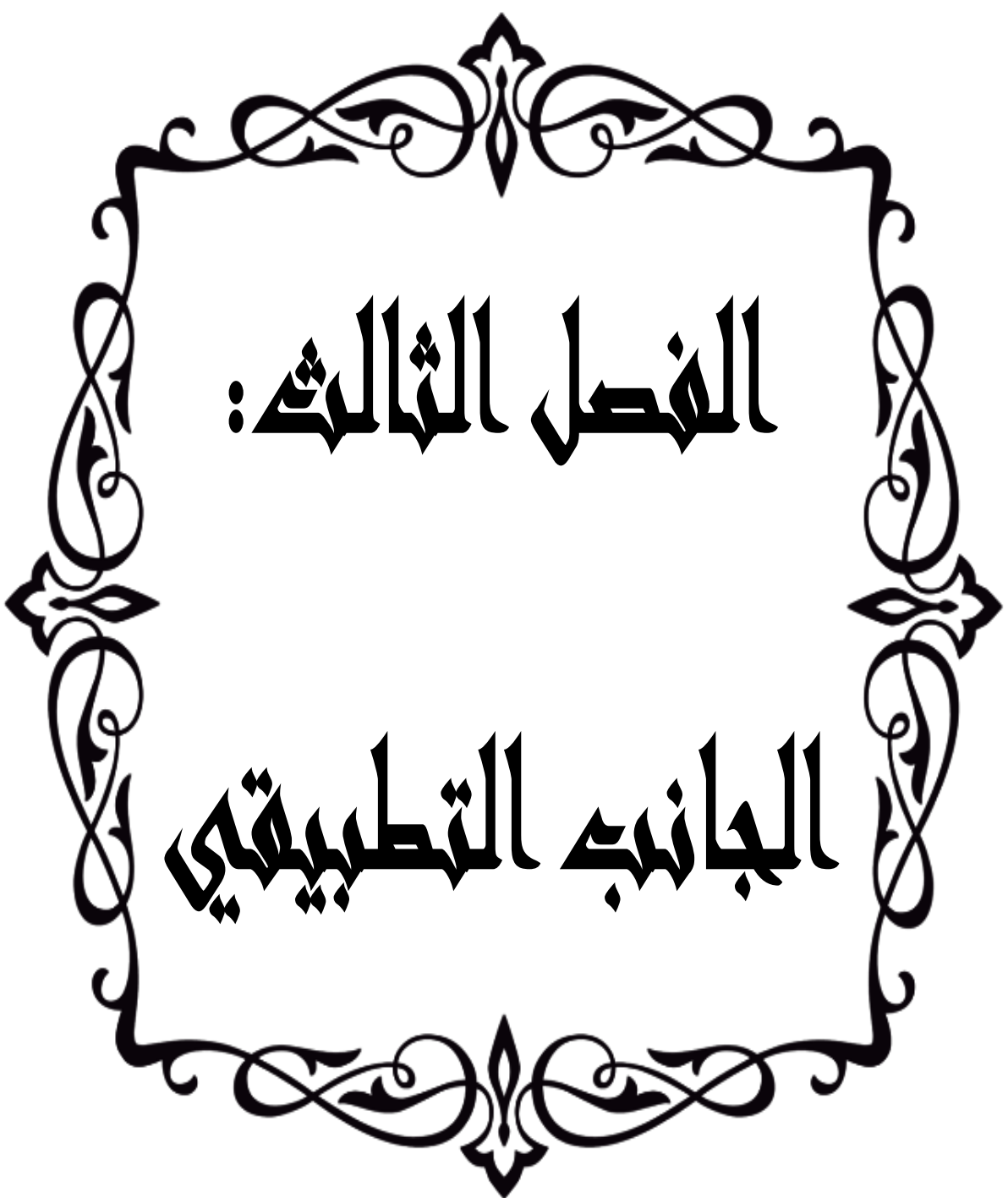
إن سبب أخذ معظم المنشآت بهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو استجابة للرغبة في تحقيق نهائية إيجابية للمشاريع المراد إنجازها، والتي يكون المدراء فيها مسؤولين عن النتائج وليس عن تفاصيل الاعمال والاشغال التي يشرفون عليها، الامر الذي يمنح الحرية والمرونة في تنفيذ المشاريع والوصول إلى أفضل النتائج ضمن المواعيد المحددة لكل مشروع كما يتميز هذا النوع بالاستخدام الامثل للموارد البشرية بسبب التنسيق الذي يتم بين مدراء الوظائف ومدراء المشاريع، كما يهيئ الفرصة لتنمية المهارات الفنية لتلك الموارد. أما عن عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي فهو ما قد يحدث من تصادم من جراء ازدواجية السلطة، ووجوب أن يتمتع كل العاملين بمهارات جيدة لضمان نجاح المشروع، بالإضافة إلى أنه يتطلب مقابل ازدواجية السلطة ضغطا مزدوجا حتى يمكن تحقيق التوازن والاخرى سيؤدي حتما إلى عدم نجاعة هذا النوع من الهياكل التنظيمية.²

¹ قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ ، مرجع سابق، ص167.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1997، ص 57.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من المؤسسة ككل، هدفها الأساسي يكمن في إدارة العنصر البشري بطريقة ايجابية وفعالة لأجل ترقية وتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة. فهي تهتم بتوفير كل الإمكانيات والشروط اللازمة لتحسين أداء وإنتاجية المؤسسة عبر تحسين كفاءة ومهارة عمالها وتحفيزهم عبر كل الطرق الممكنة من رواتب وأجور، تحفيز العامل المبدع والنشيط. وبصقل وتأطير هذه الإدارة بنظام معلوماتي عبر التكنولوجيات الحديثة، وسيسمح هذا النظام والنوع من الإدارة بالتسيير الأنجع على أساس علمي مما سيدفع بالمؤسسة إلى التطور في ظل حكمة نابغة من هذه الإدارة.

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical floral and scrollwork patterns at the top, bottom, and sides, framing the central text.

الفصل الثالث:

الجانبة التطبيقية

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه أهم النظريات حول الموارد البشرية والأساليب المساهمة في تطويرها وتنميتها سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) لموضوعنا والذي سوف نتناول فيه: التعريف بمجالات الدراسة (ميدان الدراسة، المجال البشري، المجال الزمني)، كيفية اختيار مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات وطرق تفريغ البيانات.

المبحث الأول: مجال الدراسة وعيناتها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة سوناريك فرجيوة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى منهجية وعينة الدراسة.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة سوناريك

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك

مؤسسة سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة: هي مؤسسة اقتصادية عمومية، وأصبحت المؤسسة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، وقد أنشأت بموجب المرسوم رقم 168/80 المؤرخ في 1980/01/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة وهي الآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد. ومن أهم منتجات المؤسسة:

✚ المطابخ (آلات الطبخ) المنزلية.

✚ مختلف أنواع المدافئ (بالغاز الطبيعي، غاز البوتان، المازوت، الكهرباء).

✚ المكيفات بأنواعها.

ويقع المقر الرئيسي (المديرية العامة) بطريق براقى جسر قسنطينة الجزائر العاصمة، أما المقر الاجتماعي فيوجد بطريق مستغانم تنس ولاية الشلف.

الفرع الثاني: التعريف بوحدة فرجيوة لإنتاج المدافئ الغازية و المازوتية مجال الدراسة

جرت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - تقع وحدة تركيب المدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية بفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقرب من 42 كلم من الطريق الوطني رقم 05، وبالتالي فإن المركب يوجد في منطقة تقع بين ثلاث ولايات كبرى : جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، و سطيف من الغرب.

تتربع الوحدة على الوحدة على مساحة قدرها 11هكتارا، و تضم أربع ورشات تشغل مساحة 21000متر مربع.

جرت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - تقع وحدة تركيب المدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية بفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقرب من 42 كلم من الطريق الوطني رقم 05، وبالتالي فإن المركب يوجد في منطقة تقع بين ثلاث ولايات كبرى : جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب.

تتربع الوحدة على الوحدة على مساحة قدرها 11 هكتارا، وتضم أربع ورشات تشغل مساحة 21000 متر مربع.

الفرع الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة مجال الدراسة

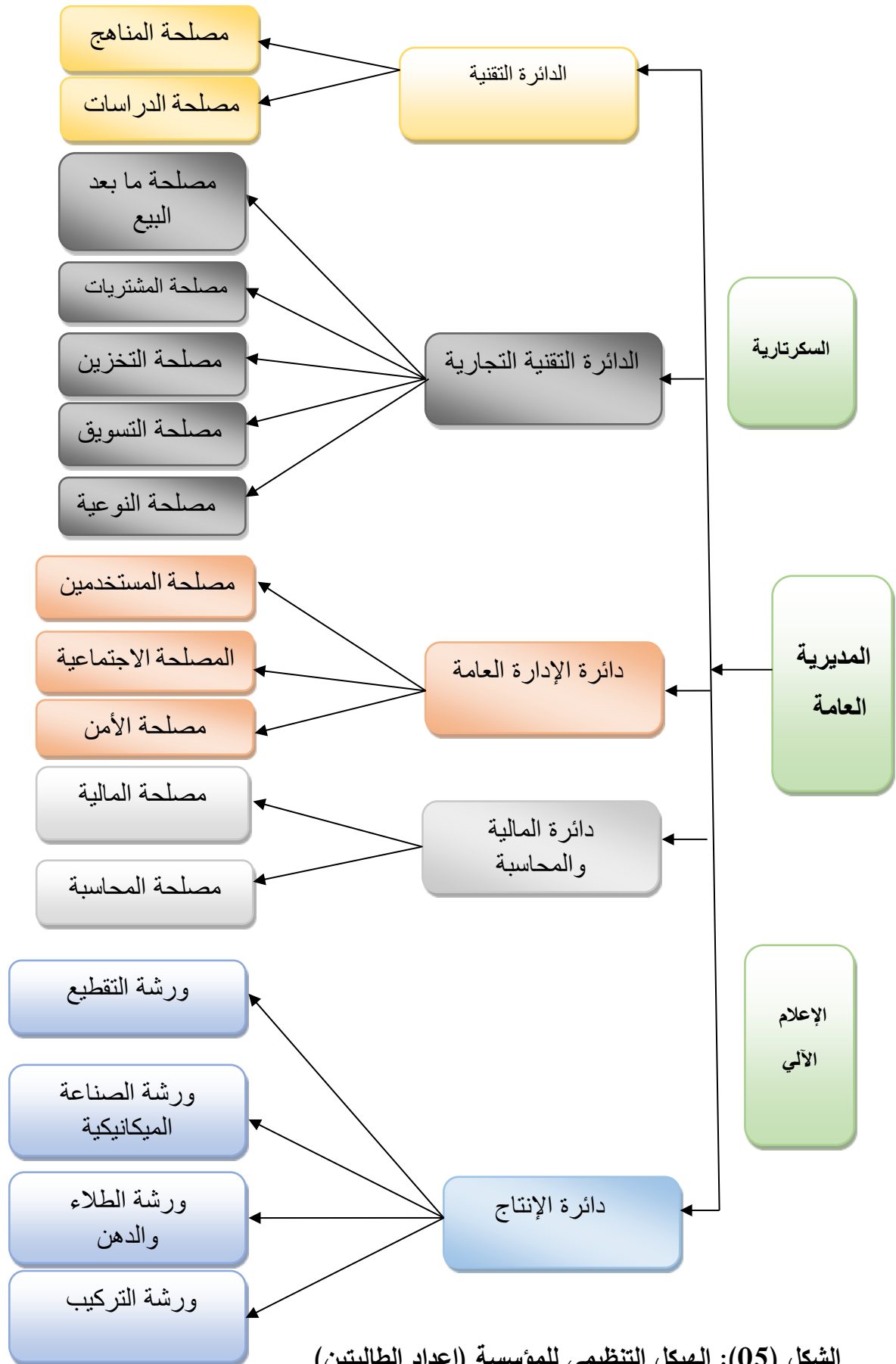
إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه: مركز القيادة، نقاط القوة والضعف، مختلف المديرات والدوائر وكذا علاقتها ببعضها البعض.

وحتى يتسنى للمؤسسة إعادة سياستها العامة ومتابعة نشاطاتها في كافة الميادين وللوصول إلى الأهداف الموجودة عمدت مؤسسة "سوناريك" بفرجيوة إلى تنظيم وتسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي والذي بواسطته تستطيع مراقبة ومتابعة نشاطاتها من طرف المديرية العامة.

وبعد اطلعنا على مختلف التقييمات الموجودة بالمؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل التنظيمي بوحدة فرجيوة يتشكل من خمس دوائر:

1. دائرة الإدارة العامة؛
2. دائرة التقنية التجارية؛
3. دائرة المحاسبة والمالية؛
4. الدائرة التقنية؛
5. دائرة الإنتاج.

ويوجد على رأس كل دائرة مسؤول كما أن كل دائرة تتكون من مجموعة من مصالح وتسير هذه الدوائر في مجموعها تحت إشراف المديرية العامة للوحدة "المدير العام"، وفي ما يلي شكل يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:



الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إعداد الطالبتين)

الفرع الرابع: خصائص المؤسسة

يمكن إبراز خصائص المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): خصائص المؤسسة

المبادئ:	نقاط القوة:
الإضرابات	لا يوجد إضرابات
اتخاذ القرارات	يكون من طرف الإدارة المركزية
الهيكل التنظيمي	هيكل مناسب حسب طبيعة النشاط
الاتصال	اتصال شفهي، استعمال الإعلانات
الجانب الاجتماعي	الاعتراف التام من طرف العمال، تربط بين العمال علاقات مهنية اجتماعية حسنة
نوعية التسيير	التحكم في التسيير
الانجازات التقنية والاقتصادية	المؤسسة مجهزة بتجهيزات علمية وعصرية من آلات ومعدات، الإعلام الآلي، و وسائل النقل بالنسبة للبضائع، ووسائل معتبرة للشحن.
نظام المعلومات	المؤسسة تمتلك نظام معلوماتي فعال
التوظيف	نسبة التوظيف ثابتة وأعمال مناسبة لمزاولة النشاط المهني
التكوين	غلاف مالي مخصص للبعثات التكوينية والمهنية إلى المعاهد المتخصصة داخل الوطن وخارجه.

المصدر: إعداد الطالبتين ممن خلال معلومات مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني: المجال الزمني والبشري للدراسة

الفرع الأول: المجال الزمني للدراسة

بدأت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعة المترابطة "سوناريك" في بداية شهر مارس، حيث كانت الزيارات من أجل التعرف على المؤسسة وعمالها من أجل التعايش مع أفرادها وملاحظة سلوكياتهم وطرق

عملهم وذلك بالتواجد بالمؤسسة مرتين في الأسبوع مما أعطى صورة مبدئية عن سير العمل داخل المؤسسة، ذلك التعايش ساعد في توزيع الاستثمارات على الفئة المبحوثة، وقد دامت هذه الدراسة الى غاية نهاية شهر ماي.

الفرع الثاني: المجال البشري للدراسة

كان عدد عمال المؤسسة أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية 245 عاملا موزعين على المصالح الإدارية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع عمال المؤسسة

الوحدة	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
عقد عمل غير محدد المدة	28	27	114	169
عقد عمل محدد المدة	0	0	39	39
عقد عمل مدعم	3	5	28	36
عقد عمل في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني 1	0	0	1	1

المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المدروسة وكذا أدوات الدراسة.

1- مجتمع الدراسة :

الجدول رقم (03): يمثل عدد العمال

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	236	96,32%
الإناث	9	3,68%
المجموع	24	100 %

المصدر: إعداد الطالبتين

2-العينة: تتمثل عينة الدراسة في 30 عاملا وتشكل خاصة من العمال الذين تلقوا التدريب.

3-أدوات الدراسة: تم استخدام الاستثمار كأداة رئيسية في الدراسة، حيث تم توزيع 30 استثمارا وبعد استرجاعها وفرزها تبين وجود عدد من الاستثمارات غير صحيحة وغير صالحة، وبذلك اعتمدنا على 25 استثمارا صالحة للبحث.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

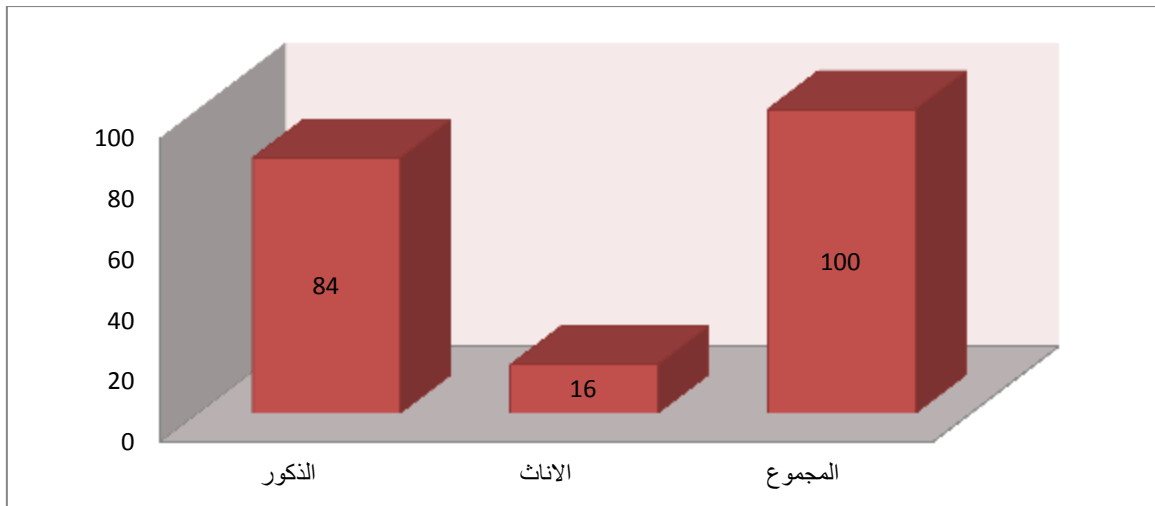
المطلب الأول: البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	21	84%
الإناث	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل رقم (06): يمثل أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

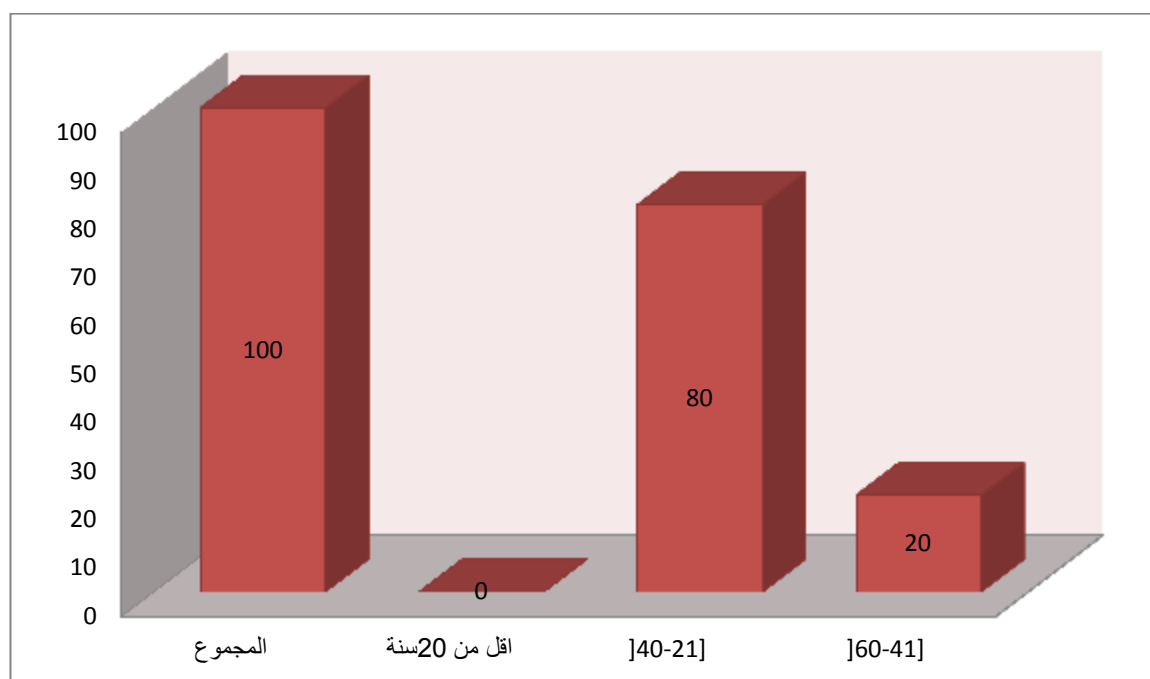
نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العاملين بالمؤسسة من جنس الذكور بحيث تقدر نسبتهم بـ 84% وتعتبر نسبة كبيرة جدا مقارنة بعدد الإناث والتي قدرت نسبتهم بـ 16%، وهذا راجع ربما لطبيعة العمل ومتطلبات الأعمال على مستوى المؤسسة والتي تتوافق مع المؤهلات لدى الذكور أكثر منها عند الإناث.

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الأعمار	أقل من 20 سنة	[140-21]	[1 60-41]	المجموع
التكرار	0	20	5	25
النسبة المئوية	%0	%80	%20	%100

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل (07): أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

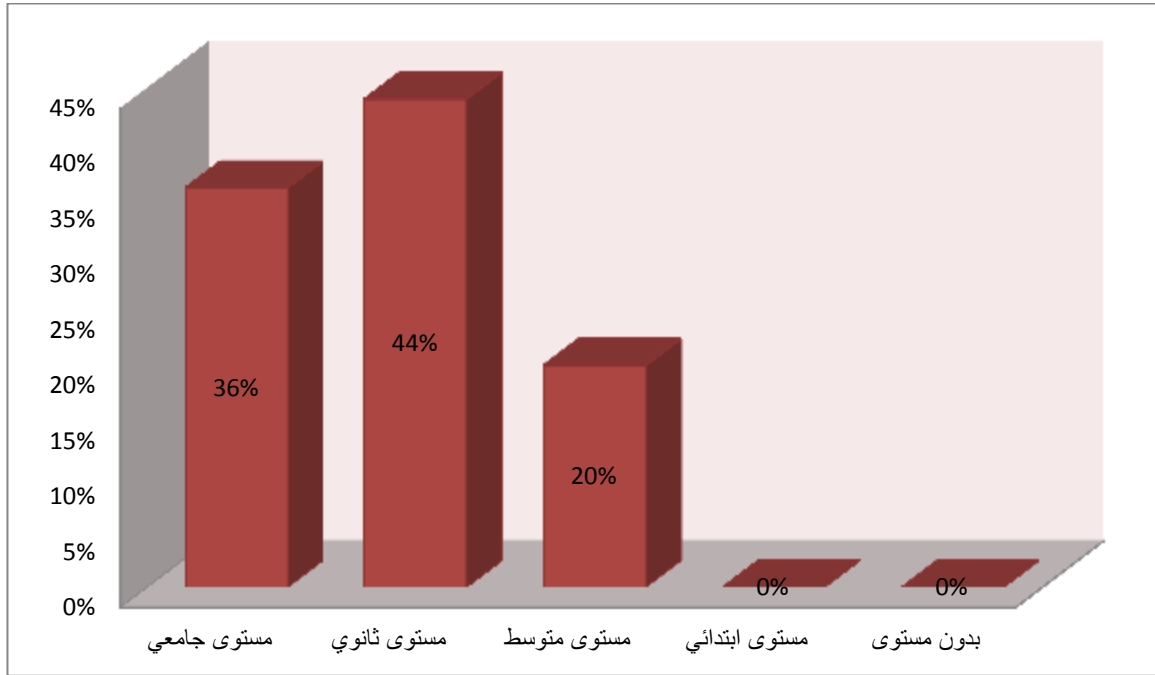
نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [140-21] سنة يمثلون أكبر نسبة بالمؤسسة والمقدرة بـ 80% يليهم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [60-41] سنة بنسبة 20% أما أقل نسبة فتمثل الفئة أقل من 20 سنة وتقدر بنسبة 0%، وهذا راجع إلى عدم تواجد مناصب شغل جديدة بالنسبة للشباب في ضوء تواجد ذوي الخبرة.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
مستوى جامعي	9	36%
مستوى ثانوي	11	44%
مستوى متوسط	5	20%
مستوى ابتدائي	0	0%
بدون مستوى	0	0%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل (08): يمثل أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

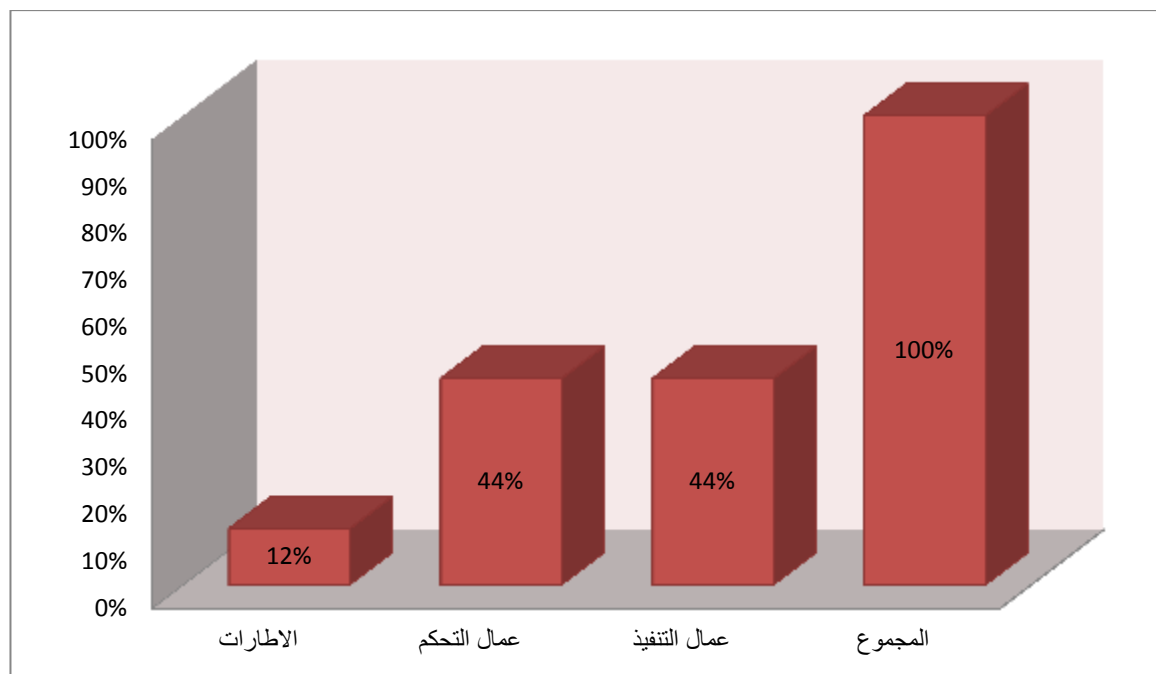
من خلال الجدول نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي بنسبة 44%، تليها مستوى الجامعي بنسبة 36%، تليها نسبة المتوسط بنسبة 20%، و الملاحظ هنا هو انعدام ذوي المستوى الابتدائي وبدون مستوى وهذا راجع لطبيعة الوظائف.

الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	3	12%
عمال التحكم	11	44%
عمال التنفيذ	11	44%
المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل (09): أعمدة توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

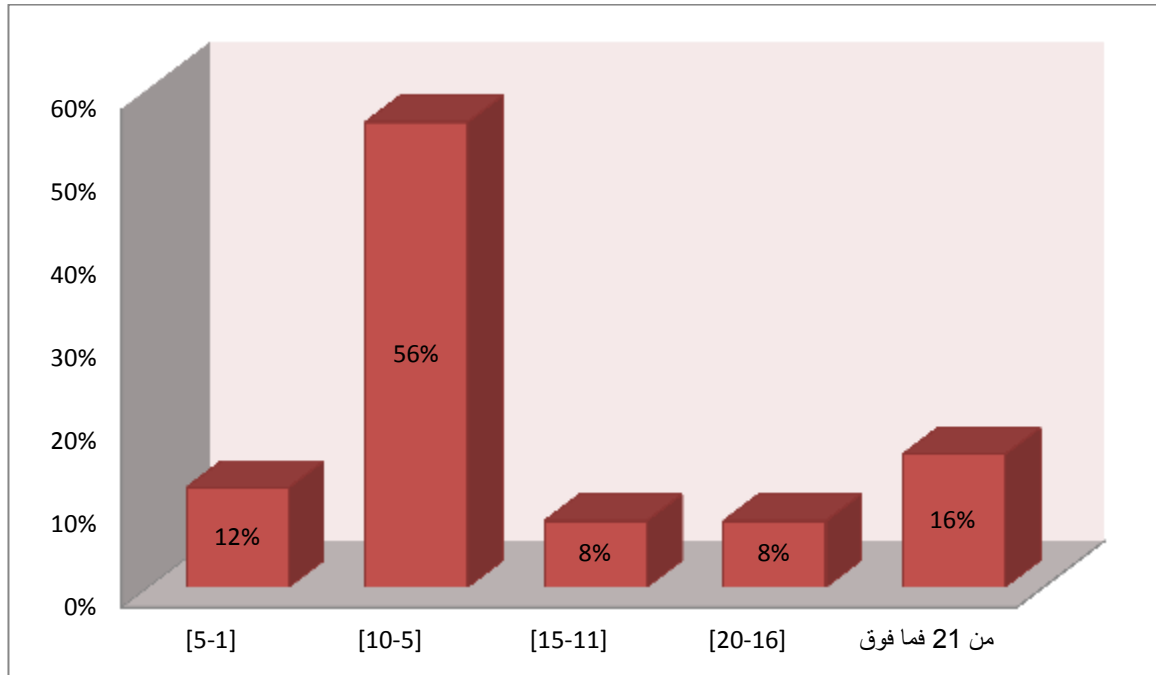
نلاحظ من خلال هذا البيان أن معظم الفئات المهنية بالمؤسسة عبارة عن عمال تنفيذ و عمال تحكم فهم يمثلون أكبر نسبة تقدر ب 44% أما أقل نسبة فيمثلها الإطارات تقدر ب 12%.

الجدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
[5-1]	3	12%
[10-5]	14	56%
[15-11]	2	8%
[20-16]	2	8%
20 فما فوق	4	16%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل رقم (10): أعمدة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

نلاحظ من خلال هذا البيان أن العاملين الذين تتراوح مدة تواجدهم بالمؤسسة ما بين [5-10] يمثلون أكبر نسبة بـ 56% تليهم فئة العاملين من 20 سنة فما فوق تتواجد بنسبة 16% ثم تليهم فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم من [1-5] بنسبة 12% إلى غاية أقل نسبة لفئة العاملين الذين تتراوح مدة تواجدهم ما بين [11-15] سنة و [16-20] بنسبة لا تتعدى 8%، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى الفئات

العملية لهؤلاء العمال وهذا ما وضحناه سابقا نجد أن أغلب العمال ضمن الفئة ما بين [5-10] بنسبة 56%.

المطلب الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية

الجدول الأول: مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتدريب

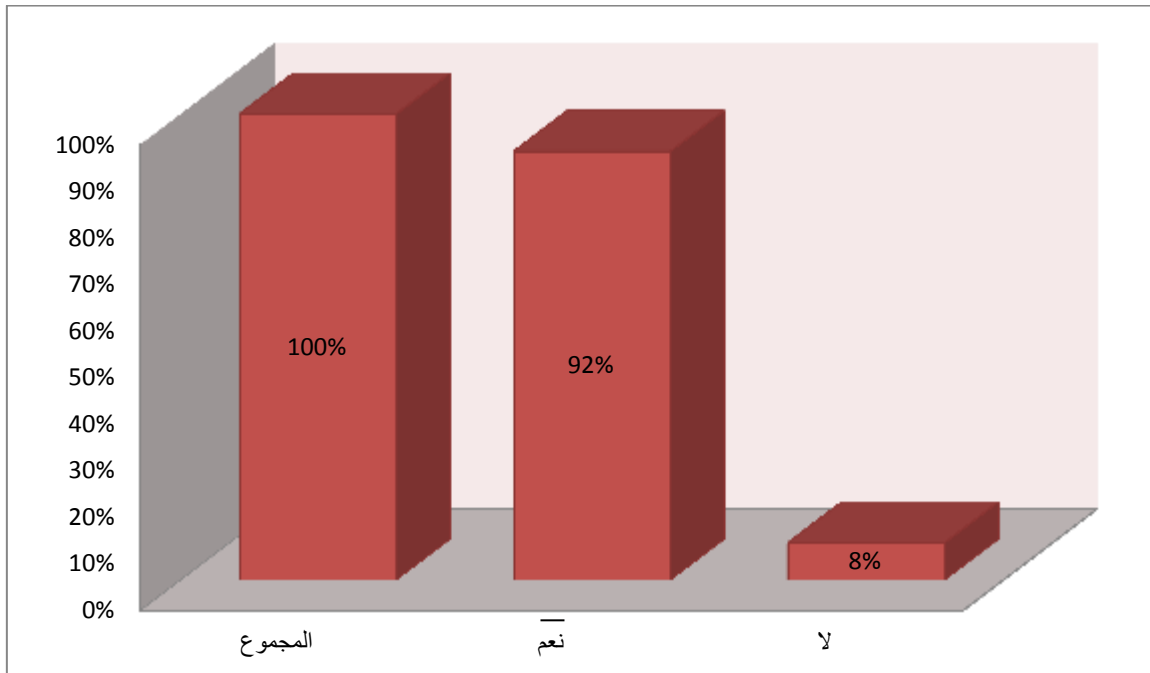
وقد طرحنا السؤال الخاص بهذا العنصر لمعرفة مدى تطبيق أسلوب التدريب لتطوير الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم (09): أساليب تطوير الموارد البشرية (أسلوب التدريب و التحفيز)

العبارة:		نعم		لا		المجموع	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أثناء وجودك في مؤسسة سوناريك هل تلقيت تدريباً حول مختلف الأعمال التي تنجزها	23	92%	2	8%	25	100%	

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل (11): أعمدة توضح مدى استجابة أفراد عينة الدراسة لأسلوب التدريب



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

من خلال الجدول لاحظنا أن معظم الإجابات تتجه إلى أن العمال قد تلقوا تدريباً حول أعمالهم (وظائفهم) وهذا بنسبة 92% أما نسبة 8% من العمال فلم يتلقوا التدريب على المهام واستعملوا إمكانياتهم الفردية ، وهذا راجع إلى أن مؤسسة سوناريك اعتمدت على التدريب كأسلوب لتطوير مواردها وهذا ما تؤكد نسبة 92% من العمال ممن تلقوا التدريب.

المحور الثاني: مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتكوين

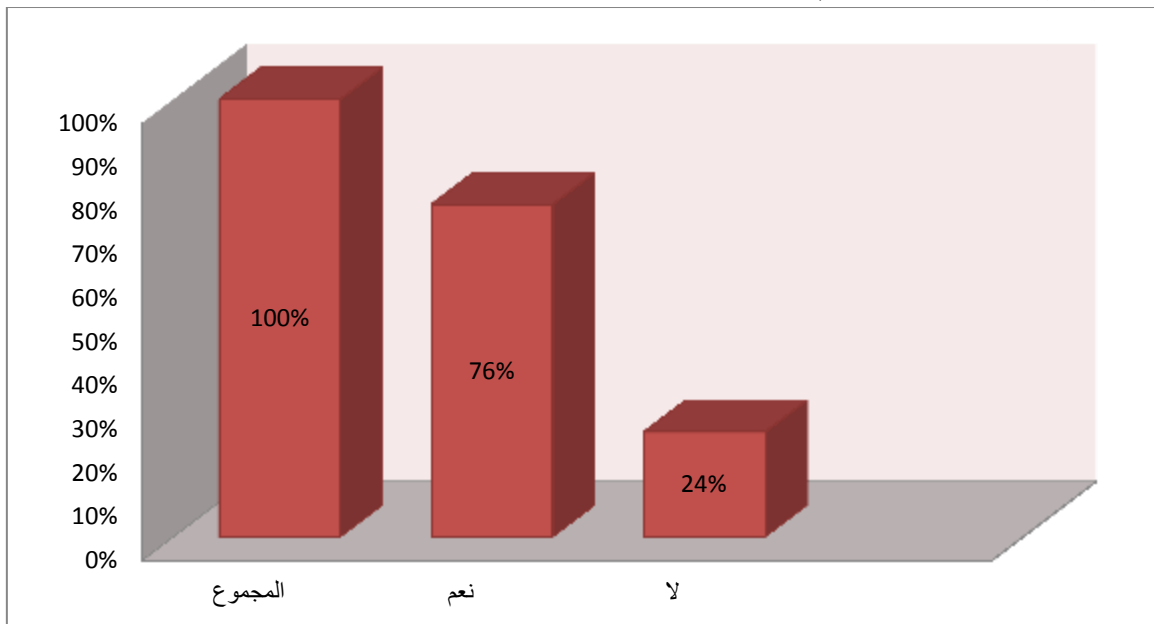
وكان الهدف من هذا السؤال معرفة مدى اعتماد أسلوب التكوين في هذه المؤسسة لتطوير الموارد البشرية.

الجدول رقم(10): مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتكوين

المجموع		لا		نعم		العبارة:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	أثناء وجودك في مؤسسة سوناريك هل: تلقيت تكوين لتحسين أداء أعمالك المختلفة.
100%	25	24%	6	76%	19	

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل (12): يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التدريب



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

من خلال الجدول وجدنا أن نسبة 76% من عينة الدراسة تلقوا التكوين لتحسين أداء أعمالهم المختلفة في المؤسسة، ونسبة 24% لم يتلقوا التكوين في المؤسسة لأنه في ذلك الوقت لم تكن المؤسسة مهتمة بالتكوين، وأن العمال لا يحتاجون للتكوين لأداء مهامهم.

مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتحفيز

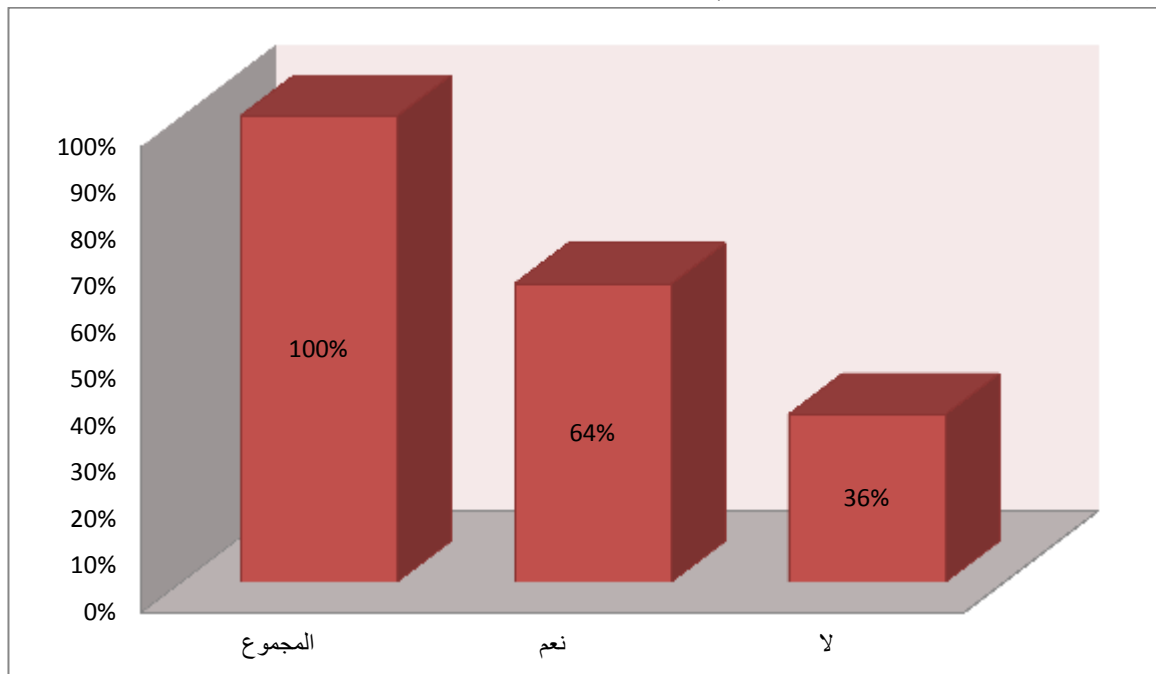
وهدفنا من خلال هذا السؤال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب التحفيز لتطوير مواردها

الجدول رقم(11): مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتحفيز

العبارة:		نعم		لا		المجموع
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
أثناء وجودك بمؤسسة سوناريك هل: تلقيت تحفيزات ساعدتك على العمل	16	64%	9	36%	25	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل(13): أعمدة توضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التحفيز



المصدر: إعداد الطالبتين

التعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 64% من عينة دراستنا يتحصلون على تحفيزات مختلفة من المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية، أما نسبة 20% من العمال يرون أنهم لا يتلقون تحفيزات وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تكن تهتم بالتحفيز.

الجدول (12): أساليب تطوير الموارد البشرية (أسلوب التدريب و التحفيز)

السؤال	غير جدا %	موافق	غير موافق %	لا ادري %	موافق %	موافق جدا %	المجموع %
من (1-4)	0 %		0 %	3 %	30 %	67 %	100 %
من (5-6)	28 %		64 %	0 %	4 %	4 %	100 %
من (7-10)	0 %		0 %	3 %	7 %	90 %	100 %
من (11-12)	5 %		70 %	20 %	5 %	0 %	100 %

المصدر: إعداد الطالبتين

الجدول (13): أعمدة تمثل الكفاءة الإنتاجية

السؤال	غير جدا %	موافق	غير موافق %	لا ادري %	موافق %	موافق جدا %	المجموع %
من (1-5)	0 %		2 %	0 %	18 %	80 %	100 %
من (6-11)	0 %		2 %	1 %	50 %	47 %	100 %

المصدر: إعداد الطالبتين

❖ تقييم الجدولين معا:

• تقييم نظام التدريب و أثره على الإنتاجية:

لتقييم مدى فعالية النشاط التدريبي في تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين الإنتاجية، فقد طرحنا بعض الأسئلة على عينة البحث، وكانت النتائج كالاتي:

الأسئلة من 1 إلى 4 من الجدول 12 نرى أن 67% من حجم العينة أجابت بموافق جدا، و 30%

أجابت بموافق على أن التدريب يسمح برفع مستويات مهارات العمال، ويزيد قدراته في العمل ويطورها و

يساهم في توسيع آفاقه ويقوي استعداداه للعمل؛

✚ الأسئلة من 5 إلى 6 من نفس الجدول نجد أن 64% من حجم العينة غير موافقة، و 28% غير موافقة
جدا على أن التدريب ليس له فوائد وأن العمل بشكل جيد و دقيق لا يتطلب حصول الفرد على التدريب؛
✚ الأسئلة من 1 إلى 5 من الجدول 13 و المتعلقة بكون التدريب يزيد من الكفاءة الإنتاجية للعمال ويزيد
من جودة إنتاجية العمل، فقد أجابت 80% بموافق جدا و 18% بموافق و 2% غير موافق؛
✚ هذه النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاستقصاء تشير إلى أن التدريب يساهم في تحسين أداء
الأفراد ويزيد من قدراتهم ويطورها، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة ككل، وهذا ما يدل على فعالية
أسلوب التدريب الذي تتبعه المؤسسة سوناريك.
ويمكن إرجاع فعالية النشاط التدريبي في تحسين إنتاجية المؤسسة للأسباب والعوامل التالية:

✚ وجود طرق علمية و معطيات دقيقة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما يجعل العملية
التدريبية مبنية على أسس سليمة؛
✚ المتابعة والتقييم للنشاط التدريبي وارتكازهما على نواحي معينة؛
✚ تخصيص ميزانية للتدريب.

• تقييم نظام التحفيز وأثره على الإنتاجية

✚ الأسئلة من 7 إلى 10 في الجدول 12 أشارت أغلبية عينة البحث إلى موافق جدا بنسبة 90% تليها
موافق بنسبة 7% على أن التحفيز يحقق رضا العامل ويرفع معنوياته وينمي طموحاته المختلفة للعمل؛
✚ الأسئلة من 11 و 12 من نفس الجدول المتعلقة بعدم ضرورة التحفيز؛
✚ الأسئلة من 7 إلى 10 من الجدول 12 بلغت نسبة الذين أجابو بنسبة موافق جدا ب 90% وموافق ب
7% على أن التحفيز يساعد على الرغبة في العمل و زيادة مستوى إنتاج العامل و تتضاعف قدرته
على الإنتاج.

من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه نلاحظ أن الحوافز تكتسب أهمية بالغة لما لها من دور
في بلوغ مستويات أفضل للإنتاجية، فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة المؤسسة توجيه أداء الأفراد نحو
تحقيق الأهداف المخططة، وتتمثل الحوافز الممنوحة بالمؤسسة للأفراد في:

- الحوافز المادية: تأمينات التقاعد وحوادث العمل، خدمات اجتماعية، تحسين ظروف العمل.....
- الحوافز المعنوية: تشجيع العمال، الترقية، حسن المعاملة.....الخ.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

الفرع الأول: نتائج الدراسة النظرية المتوصل إليها

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور يؤدي التطبيق الفعلي السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، إلى التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتولييه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

- إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة من خلال السياسات المنتهجة.

- إن تنظيم إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات من خلال نشاطات الرئيسية لهذه الوظيفة والاستراتيجيات المتبعة للنهوض بأداء العنصر البشري.

الفرع الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية لموضوع دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية التي يستفيد منها المورد البشري لمؤسسة سوناريك توصلنا إلى:

✚ أثبتت صحة فرضية اعتماد مؤسسة سوناريك على أسلوب التدريب الذي يعتبر ابرز أساليبها؛

✚ تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تجسيد الاستراتيجية العامة للمؤسسة تنمية مواردها عن طريق

التمية، التحفيز، التدريب، إضافة إلى المزايا والخدمات وهذه الطرق لها اثر على إنتاجية المؤسسة؛

✚ فعالية العنصر البشري وحدها لا تكفي لذلك تسعى المؤسسة دائما إلى رفع كفاءته وتنميتها بواسطة

مختلف الأساليب التنموية؛

✚ اهتمام مؤسسة سوناريك بالأساليب التنموية التي يستفيد منها المورد البشري، والظاهرة من خلال قيامها بعدة أساليب معتبرة والمتمثلة في التدريب ونفقات المزايا والخدمات إضافة إلى التحفيز؛

✚ استفادة كل العمال على حد سواء، من نظام المزايا والخدمات المقدمة للعاملين والتحفيز بشتى أنواعه؛

✚ من خلال التريص الذي قمنا به في مؤسسة سوناريك ودراستنا الميدانية وتحليلنا وجدنا أن أسلوب التحفيز والتدريب المطبقان من طرف المؤسسة لهما تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة؛

✚ كما يمكن ملاحظة عدم استغلال المؤسسة لأسلوب التكوين والذي قد يزيد من إنتاجيتها؛

✚ تعمل المؤسسة على انتهاج نظام حوافز مادية ومعنوية وذلك لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعمال.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- وأن مساهمتها تزداد بإتباع أساليب تطويرية مختلفة تتسم بالنجاح والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وفي هذا الصدد قمنا بتحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة وكذا الحوافز الممنوحة للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية.

وفي إطار تعرضنا إلى تحليل وسيرورة كل نشاط من الأنشطة السابقة الذكر بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسبين الإنتاجية من خلال دراسة مدى تحقيقها إلى الأهداف المتوخاة منها حيث أخذنا عينة من عمال المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم حول الأساليب المستعملة في مؤسستهم.

الخاتمة

الخاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية تسير وفق استراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة ، واعتماد الاتصال بشكل ايجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة. إن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الاقتصادية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين الإدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة، وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال الدارستين النظرية والميدانية: إلى انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، بحيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المنشآت الاقتصادية.

الاقتراحات و التوصيات:

ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية لإشكالية دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية بالمؤسسة الصناعية سوناريك، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات و اقتراحات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خاصة الجزائرية والتي تحتاج نقلة استراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم الاقتراحات والتوصيات التي يمكن تقديمها هي:

🌈 يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية و كفاءتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول القدرات و معرفة مصدر ميزات التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة و بالتالي يجب على المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة الفردية والمتميزة والاحتفاظ بها وإدراك المؤسسة الصناعية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في وجود مخزون رأس مالها البشري و الفكري؛

- ✚ ضرورة إعطاء المكانة المستحقة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التجارية؛
 - ✚ ضرورة اعتماد المؤسسة على أساليب تنمية الموارد البشرية الأكثر فعالية على أداء العاملين؛
 - ✚ على المؤسسة الجزائرية أن تقوم بتحديد و اختيار البرامج التكوينية اعتمادا على احتياجاتها الحقيقية وهذا بالاعتماد على دراسات وإحصاءات ميدانية جدية ودقيقة لمختلف فروعها ودوائرها و وظائفها؛
 - ✚ وضع معايير و أسس علمية تمنح على أساسها الحوافز داخل المؤسسة؛
 - ✚ العمل على إثراء مستمر لقائمة المزايا و الخدمات المقدمة للعاملين والتي تتناسب وحاجاتهم المستمرة والمتزايدة والمتغيرة؛
 - ✚ العمل على تجهيزات متطورة لتقوية المخابر والورشات وتوفير ظروف عمل أكثر ملائمة.
 - ✚ لاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة علي تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.
 - ✚ تكوين لإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيادي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
 - ✚ ضرورة زيادة وعي الموارد البشرية بخطورة الصعوبات التي تحد من دورها في تفعيل العنصر البشري بالمؤسسة.
 - ✚ تطبيق سياسات الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة المؤسسات مثل التكوين، التدريب، التحفيز، بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.
- الآفاق المستقبلية للدراسة:**
- من خلال تطرقنا لهذا البحث نجد أن المجال في دراسة واقع إدارة الموارد البشرية على تطوير المؤسسة الجزائرية لا يزال واسعا وذلك بالتركيز على وظائفها وكذلك البحث حول دور التنظيم الإداري في وظيفة الموارد البشرية وهذا لا يكون إلا بالبحث العلمي والمنهجي وكذلك بتدخل العلماء والخبراء الاقتصاديون والتسيير.
- وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لابد وأن يلزمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه.

قائمة المراجع

المراجع:

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة أهميتها، فعاليتها، أنواعها، وعملياتها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
2. احمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2000.
4. الجبالي، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار الاسرة للنشر والتوزيع، بدون سنة.
5. الجودة الشاملة الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.
7. الدكتور بكر ابراهيم عبدالله الشديفات، اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2006.
8. الاستاذ نجم العزاوي والأستاذ عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
9. الشعبان محمد جاسم، الأبجع محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمي الحديثة.
10. الطائي يوسف حليم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية :قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. القحطاني حمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، الرياض للنشر، 2008.
12. الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة.
13. المعاينة رولا تاييف، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز .المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2013.
14. بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، بدون سنة.
15. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. بشير العلاق، إدارة الحملات الإعلانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. حسين أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

18. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
19. حسن شلتوت - حسن معوض، التنظيم والادارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي.
20. حسن احمد الشافعي وعبد اللطيف البخاري، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007.
21. د. صفوان المبيضين ود. عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2018.
22. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
23. زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
24. سامي عارف ،اساسيات الوصف الوظيفي تصنيف و توصيف الوظائف، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.
25. زيد غانم الحصان، نهاد عطا حمدي الأمن الصناعي و إدارة محطات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019.
27. سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، بيروت، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
28. سنان المسوي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية للإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
30. صام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
31. صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية ، الطبعة الاولى، اطلس للنشر والانتاج الاعلامي، 2018.
32. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
33. عادل حسن، الإدارة و المدير، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1982.
34. عبد السلام ابوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
35. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي القاهرة، 2002.
36. عمر سعيد ،منذر الخليلي وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003.

37. عطا الله محمد تسيير الشريعة و غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، 2015.
38. عمر سعيد ومنذر الخليلي وآخرون ، مبادئ الادارة الحديثة، الطبعة الاولى، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
39. عمر وصفي عقيلي و قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الجامعة الرندنية، 1994.
40. فارس السيد عبد السلام، استراتيجيات التوظيف، دار نشر يسطرون، بدون سنة.
41. فتحي درويش عشبية، التنظيم الإداري في التعليم، أسسه، مجالاته، فعاليته، الطبعة الاولى، الروابط العالمية للنشر و التوزيع، 2009.
42. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997.
43. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
44. كمال الدين عبد الرحمان، درويش محمد صبحي حسانين، موسوعة متجهات إدارة في مطلع القرن العشرين، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
45. لخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.
46. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
47. مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الاولى، دار امجد للنشر والتوزيع، 2019.
48. محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2014.
49. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.
50. محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الاردن، 1999.
51. مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، 2017.
52. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد هلا، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
53. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
54. مروان عبد المجيد إبراهيم، الادارة والتنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الاولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
55. مسلم علاوي شبلي ، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة، بدون سنة.

56. مهدي زويلف وعلي عضايدية، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مهداوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
57. نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
58. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
59. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، استراتيجيات و متطلبات تطبيق إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر، 2015.
60. نظمي شحادة محمد ومحمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2000.

مذكرات:

1. عبد القادر جرباع، يوسف عيش، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحقيق الانسجام في المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة اكلي امحمد اولحاج، البويرة، 2018.
2. نور الدين ساقه، عبد النور منصوري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي امحمد اولحاج، البويرة، 2019.

الملاحق

الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

استمارة استبيان

دور تنظيم الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سوناريك -فرجوة-

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، تم اختيارك للمشاركة في دراسة ميدانية هدفها التعرف على دور تنظيم الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية، أرجو ملء هذا الاستبيان علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ولكم منا كل الاحترام والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 20 سنة ☐ 20 إلى 40 سنة ☐ 41 إلى 60 سنة ☐
- المستوى التعليمي: بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ وسط ☐ وحي ☐ جامعي ☐
- الوظيفة:
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐
- من 16 إلى 20 سنة ☐ 20 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

01- أثناء وجودك في مؤسسة عملك هل تلقيت:

- تدريباً حول مختلف الأعمال التي تتجزأها؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب لا وضح لماذا

.....

.....

.....

- تكوين لتحسين أداء أعمالك المختلفة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب لا وضح لماذا

.....

.....

- تحفيزات مادية أو معنوية ساعدتك على عملك نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم وضح هذه التحفيزات:

إذا كانت إجابتك ب لا وضع لماذا

02- أنت ترى في مختلف اساليب تطوير الموارد البشرية:

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	التدريب يسمح برفع مستويات مهاراتك في العمل					
02	التدريب يزيد قدراتك ويطورها					
03	يساهم في توسيع أفاقك ويزيد دافعيتك للعمل					
04	لا ترى فائدة من حصولك على التدريب					
05	إنجاز الأعمال بشكل جيد ودقيق لا يتطلب حصول الفرد على التدريب					
06	حصول الفرد على التدريب يقوي استعدادة للعمل					
07	التحفيز يرفع معنوياتك في العمل					
08	يساهم التحفيز في رضاك عن العمل ويدفعك إليه					
09	ينمي طموحاتك المختلفة في العمل					
10	يقوي علاقتك بالادارة ويساهم في استقرارك واستعدادك للعمل					
11	لا تحتاج الى تحفيز لأداء عملك					
12	لا علاقة بالتحفيز بأداء الأعمال بشكل جيد					

المحور الثالث: الكفاءة الانتاجية

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تحسن أدائي في العمل بعد التدريب الذي تلقيتَه					
02	زاد تحكمي في تقنيات العمل بعد التدريب الذي تلقيتَه					
03	سمح لي التدريب من زيادة كفاءتي ونتاجي في العمل					
04	ارتفع معدل عملي بعدما تلقيت تدريب حوله					
05	لم يعد هناك غموض في طريقة عملي وانجزه بشكل أسرع					
06	ازدادت جودة انتاجي في العمل بعدما تلقيت تدريباً على مختلف المهام التي أقوم بها					
07	حين أتلقي تحفيزات يزيد أدائي ومردودي في العمل					
08	زادت رغبتي في العمل بعد التحفيزات التي تلقيتها					
09	ارتفع مستوى انتاجي حين تمت مكافأتي					
10	حين أتلقي التحفيزات تتضاعف قدرتي على الانتاج واشعر بالرضا					
11	يساعد التحفيز العاملين على انجاز مهامه بكفاءة عالية					



الملخص:

إن مدى فاعلية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية وما تتمتع به من مهارات وقدرات وما لديها من طاقات ودوافع وطموحات، فهي التي ترسم الاستراتيجيات والخطط وتضع البرامج وتقوم بتنفيذها وهكذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسة الاقتصادية أو فشلها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها.

ومن هنا حرصت المؤسسة الاقتصادية على تطوير وتنمية مواردها البشرية وحثها على الاستمرار في الحفاظ على أدائها وتحسينه، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء المستدام لمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل التطورات الراهنة والناجمة عن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنافسها لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم الحالية المستقبلية، لذا من خلال هذه المذكرة حاولنا تحليل مدى دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سوناريك) وقد خلصنا من خلال هذه المذكرة إلى أن التدريب و تطوير الكفاءات ضرورة لا غنى عنها من أجل تطوير أي مؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التنظيم ، الإدارة ، الموارد البشرية، المنشآت الاقتصادية، مؤسسة سوناريك.

Abstract:

The effectiveness of the economic institution in achieving its mission depends to a large extent on its human resources, its skills and capabilities, and its energies, motives and ambitions. Its primary purpose depends mainly on the quality of its workforce.

Hence the economic institution was keen to develop and develop its human resources and urged it to continue to maintain and improve its performance, which ultimately leads to raising the level of sustainable performance of the economic institution, especially in light of the current developments resulting from the increasing size and quality of local and global competition between institutions of all kinds and their competition to meet The current and future needs and desires of its customers, so through this note, we tried to analyse the role of the organization of human resources management in the development of the economic institution (Sonaric Corporation). We have concluded through this note that training and developing competencies is an indispensable necessity for the development of any institution.

Keywords: organization, management, human resources, economic establishments, Sonaric Corporation.