



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

إدارة الموارد البشرية: ماهيتها ووظائفها

محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إعداد الأستاذ: بوقنور إسماعيل
أستاذ محاضر ب-

السنة الجامعية 2016/2015

المحتويات

أولاً: الإطار المعرفي لإدارة الموارد البشرية

- I. ماهية إدارة الموارد البشرية
- II. أهداف إدارة الموارد البشرية:
- III. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
- IV. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- V. الحقول العلمية التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

- I. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:
- II. عملية اختيار العاملين:
- III. سياسة التدريب
- IV. نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية
- V. نظم معلومات الموارد البشرية
- VI. الرأس المال الفكري

مقدمة:

أثبتت الدراسات المتعلقة بالإدارة والإهتمام بتطويرها وتحديثها علاقة الزامية بأهمية العنصر البشري، وتتمثل أيضا في أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو هذا الذي يعتبر رأس مال فكري وبشري، والمتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فان إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

فالعنصر البشري والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها. إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوفر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

I. ماهية إدارة الموارد البشرية

سوف نتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهم الأهداف التي تسعى إليها والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تنتقل بعد ذلك إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية لتحدث بعد ذلك عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وفي ختام هذا المبحث نذكر أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهة التحديات التي تعترض إدارة الموارد البشرية.

مفهوم الموارد البشرية

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد (أكبر جمعية متخصصة في مجال الإدارة) إلى اعتبار الأفراد كأصل من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم الموارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية، على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.⁽¹⁾

فالنظرة القديمة إلى الأفراد أو العنصر البشري كانت تركز على الاهتمام بالقوة العضلية وقدراته البدنية و المادية، أي خصائصه الفيزيولوجية فقط، بالإضافة إلى ذلك فهي تنظر إليه على اعتبار أنهم جزء من الأعباء و النفقات التي يجب التقليل منها، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من أصول المؤسسة، وموردا نظرا لنا يمتلكه من قدرات ذهنية وإمكانيات في التفكير والإبداع

1- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management, Paris, France : édition d'organisation, p20.

والتطوير، وبناء على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.⁽¹⁾

فالموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في "الموارد البشرية الاقتصادية" والتي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في "الموارد الغير الاقتصادية" والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.⁽²⁾

- كما تعرف الموارد البشرية على أنها: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، كما أنها أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابداع والابتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولا تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.⁽³⁾

- و انطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر فالتعريف الاجرائي للموارد البشرية هو: "الموارد البشرية هي تلك الجموع من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين فيه بشكل جيد ومتميز، وهذا لا يأتي إلا بتكامل وتفاعل بين الرغبة والقدرة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.⁽⁴⁾

ومنه نستخلص النقاط التالية:

1- *Jean Marck, Gestion des ressources humaines, Paris, France : édition*

Vuidert , p20.

2- أحمد مهري، مین قري، نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة سكيكدة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص13

3- *Jean Marck, Op Cit, p34.*

4- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي، د د ن، ص17.

- التكامل بين القدرة والرغبة من أجل أداء الأعمال في إطار منسجم وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

- تقديم مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، وجهود من أجل الوصول إلى مبتغى المؤسسة.

تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف بأنها عملية الاهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليه، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.¹

كما تعرف بأنها وظيفة في المؤسسة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعال وثابت مع الوقت، بين الأفراد ووظائفهم، وذلك فيما يخص العدد، والأهلية والجدارة والحافز.²

تعرف بأنها استخدام الأساليب الكمية بهدف تحديد ما تحتاج إليه المنظمة من قوى عاملة خلال فترة محددة.³

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على :

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل موظف)
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات واختيار وتعيين الكفاءات.
- إدارة الأجور والمرتبات.

1 - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص 17 .

2 - جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، (تر: نبيل جواد) بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص 9.

3 - نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري ورحلات علمية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص

- تقديم الحوافز و المزايا للموظفين.
- أنشطة تقييم الأداء.
- تحديد قنوات الاتصالات.
- أنشطة التدريب والتنمية.
- تدعيم التزام الموظف تجاه المنظم.¹

وعرفها "سكيلا" "Sikula": بأنها استخدام القوى العامة بالمنشأة ويشمل ذلك على التعيين وتقييم الأداء والتنمية و التعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.²

ويعرفها "بيريتي" بأنها إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو المستقبل.³ كما تطلق على إدارة الموارد البشرية تسمية "إدارة الأفراد" وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.⁽⁴⁾

وتختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

1 - جاري ديلسر ، إدارة الموارد البشرية ،(تر: محمد سيد احمد عبد العقال)، المملكة العربية السعودية ،دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2007، ص ص 34 - 35 .

2 - نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ،أرد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2009، ص 10.

3 - Jean Marie Peritti , Gestion du ressources humaines unbert , 2eme ed , Paris , 1998 , p 32.

4- سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص19.

1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن ادارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عبي باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملة أنشطة رئيسية من أهمها:

- تخطيط الموارد البشرية.

- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.

- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.⁽¹⁾

و يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة للكفاءة البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى المستويات للأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسب لها لتقديم أفضل ما عندها، والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.⁽²⁾

كما عرفها "الخزامي" بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، أما "NIGRO" "نيجرو" فيرى أن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطويرهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج افضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص 06.

2- سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 19.

ممكن من الجهد والعطاء. وذكر "حنفي" بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.⁽¹⁾

II. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل فيما يلي :

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين في المنظمة.
- 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- 6- إدارة وضبط عملية "التغير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- 7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.²

مهام إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن العديد من الجوانب المهمة للإدارة، والآن دعنا نتطرق إلى بعض الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

- **التغيير:** هذه المهمة هي المسؤولة والرئيسية (لإدارات الأفــــراد). بمفهومها القديم، حيث لم يكن المديرين والمشرفون معينين بتضييع الوقت في سبل تعيين الموظفين أو

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 1999، ص 13.

2- فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 13.

- العمال الجدد. ويشمل هذا الجانب الخاص بالتغير وضع سياسات العمالة وإجراءات الاختيار وفحص المتقدمين للوظائف الشاغرة والقيام بتوجيه الموظفين الجدد وتأهيلهم للعمل.
- **التدريب والتنمية الوظيفية:** يتضمن ذلك وضع البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذ التدريب، وتدريب المشرفين ورؤساء العمل على القيام بالتدريب، وخلق برامج التنمية الإدارية، والتعاقد مع جهات التدريب الخارجية عندما تتطلب الضرورة ذلك.
 - **التعويضات:** ويشمل ذلك وضع سياسات التعويض والرواتب ومتابعة معدلات الرواتب السائدة في الصناعة وفي المجتمع المحلي بشكل عام، مع القيام بتحليل وظائف العمل والتصديق على التوصيات والمقترحات الخاصة بتسوية الرواتب.
 - **المزايا الإضافية:** تمثل عنصراً مؤثراً من جوانب (حزمة) التعويضات، ولدى أغلب الشركات الآن المتخصصون يقومون بإدارة برامج المزايا الإضافية الممنوحة للعاملين: وتشمل: التأمين ونظم المعاشات والرعاية الصحية.
 - **الرعاية الطبية:** يتوافر لدى أغلب الشركات الكبرى الآن إدارات وأقسام طبية، عادة ما تكون تابعة لإدارة الموارد البشرية، ومن ضمن أنشطة القسم الطبي توفير الأطباء والمرضون في موقع العمل وتنفيذ برامج الصحة الوقائية.
 - **الأمن والأمان :** تتحمل إدارة الموارد البشرية الالتزام بتنفيذ متطلبات التشريعات الخاصة بتوفير الأمن الصناعي والمهني للعاملين، بالإضافة إلى إدارة حملات السلامة والأمن، والقيام بتفتيش والتحقيق في حوادث العمل.
 - **العلاقات العمالية:** في حالة وجود عقد مع إحدى النقابات العمالية، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بالتعامل مع شكاوي العمال، كما أنها تقوم بعمليات التفاوض بالنسبة لعقود العمل بالإضافة إلى العلاقات الروتينية والتعامل اليومي مع النقابة.

● **فرص العمل المتكافئة:** تعد إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضا على الالتزام التام بكل قوانين الحقوق المدنية وتشريعاتها للعمال، كما أنها تضع المديرين العمال الملمين بما تتطلبه هذه التشريعات كما نقوم بتنفيذ البرامج التصويبية الملزمة التي تكفل الحقوق المتكافئة لكافة العاملين على حد سواء.

● **إدارة الأفراد :** يقوم هذا القسم بمسك وتوثيق كل سجلات الأفراد بما في ذلك وثائق العمل وتوثيق الجزاءات أو الصعوبات التي تفرض على العاملين، بالإضافة إلى التوصيات والتركيبات التي تمنح لهم وأيضا تقارير الأداء الخاصة بعملهم أو وثائق إنهاء العمل وأي مستندات أخرى تتعلق بشؤون العاملين.¹

III. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

استهلت الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين، حيث ظهرت ايدولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات هو " فريديريك تايلور" و ذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد و التكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد، مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة و الاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل.⁽²⁾

فكانت مساهمة تايلور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة اتجاه العنصر البشري وظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملا هاما في تنمية المنظمة، وبالتالي لم تكن الحاجة إلى جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات في الحرب

1 - يورك برس، إدارة الموارد البشرية سلسلة المميزون الإدارية، لبنان : مكتبة لبنان ناشرون ، 2005 ، ص ص 11، 12.

2- أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص 04.

العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات ، وتمارس على العمال سلطة كاملة وبسبب الضغوطات مثل الاضراب و التزاغات انتعشت حركة العمل، مما دفع بحكومات الدولة المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة، ومنه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة ادارة الموارد البشرية في المنظمة.⁽¹⁾

ولقد لعبت ادارة الموارد البشرية أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي انيطت بهذه الادارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمتها العلوم الإدارية وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد إلا أنه مع بداية العام 1800 وما قبله بقليل برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأصبحت قيد النقاش والتطبيق في كل من إنجلترا، فرنسا، الولايات المتحدة أو غيرها من الدول.⁽²⁾

فإدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة، ولكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك الى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.⁽³⁾

فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسير الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب :

1- أحمد مهري، مین قرني، المرجع السابق، ص46.

2- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المهندسين، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص09.

3- نادر أبو شيخة، المرجع السابق، ص19.

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ،حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى حاجة الإدارة المتخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي،مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية،مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية،مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة كخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات واهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن وهي :

المرحلة الأولى : تطورات الحياة الصناعية

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية،إذ انه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة،وان إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:¹ نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الأدلة أكثر من اعتمادها على العامل،نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير،وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

1 - محمد احمد عبد النبي،إدارة الموارد البشرية،الأردن : زمزم ناشرون وموزعون ، 2010 ، ص 22 .

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

جاءت حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور التي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- 1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة.
- 2- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تاييلور الأساسي في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة تتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- 3- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل.
- 4- **التعاون الحقيقي في زيادة أجره** وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وقد أكد تاييلور على معايير العمل ومطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحرص على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقوية المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العملية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال

من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ويقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم انشأت أقسام موارد بشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي هذه الأقسام عام 1415.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت "تجارب هوثورن" بواسطة "التون مايو" وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين على عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة موارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية. مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والاثولوجيا.¹

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من الوظائف وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل: هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.²

1 - محمد احمد عبد النبي، نفس المرجع السابق، ص 23 - 25 .

2 - نفس المرجع السابق، ص 25 .

IV. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يتمثل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1- مكتب رئيس القسم: سكرتير مدير القسم

- الإشراف العام والمتابعة على جميع الوحدات الإدارية الخمسة داخل القسم والتأكد من تنفيذها للأعمال المكلفة بها بالفعالية والكفاءة المطلوبة لضمان تحقيق أهداف القسم.
- الاتصال والتواصل والتنسيق الفعال والمستمر مع الإدارة العليا.
- دراسة طرق الاستفادة مع موقع وحدة الحكومة الالكترونية .
- استلام المخاطبات الواردة للقسم وإعادة توزيعها على وحدات القسم عبر سكرتارية رئيس القسم.

2- وحدة التنسيق الإداري:تضم

- مشرف الوحدة.
- مندوب اداري .
- مندوب إداري 2 .
- مندوب للمكاتب الخارجية .
- منسق الشؤون الإدارية .
- يقوم بتوفير خدمات القسم في الإدارات المختلفة لضمان تنفيذ خدمات وخطة القسم في كافة إدارات المؤسسة.

3 - مشرف وحدة التوظيف:وتضم

- ضابط توظيف .
 - إداري توظيف.
- وتقوم بإعداد الموازنة الوظيفية للمؤسسة(الاحتياجات الوظيفية الفعلي - الشاغر، الزيادة، ومخصصاتها المالية) بالتنسيق مع مديري الإدارة بالمؤسسة.

- تكوين شبكة علاقات عامة جيدة مع المصادر الأساسية لتوفير أفضل العناصر البشرية الوطنية المتاحة داخل المجتمع.

- إعداد سياسات الاستقطاب داخليا وخارجيا بما يضمن الوصول لأفضل العناصر البشرية المتاحة لتغطية احتياجات المؤسسة.¹

- تلقي طلبات المتقدمين وتنفيذ سلسلة إجراءات التوظيف المعتمدة (الاختيارات التحريرية الشفوية، المقابلات الشخصية - الترشيح المبدئي، التعاقد المؤقت - فترة الاختيار)

- تحديد قاعدة البيانات الخاصة بالمتقدمين الجدد للعمل بالمؤسسة.

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المحلية والعالمية.

- التنسيق مع العلاقات العامة في إجراءات استقدام الموظفين من الخارج.

- إعداد التقارير الشهرية بحركة التوظيف داخل المؤسسة.

4- وحدة النظم والتخطيط : وتضم

- مشرف الوحدة .

- محلل قوى عاملة.

- محلل نظم باحث.

- محلل سياسات ولوائح.

وتقوم بجمع وتنسيق الخطط الفرعية للوحدات وصياغة الخطة العامة للقيم .

- إرساء قواعد العمل المؤسسي القابل للتطور المستمر للمؤسسة.

- إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالشؤون الإدارية.

5- وحدة شؤون الموظفين: وتضم

1 - إبراهيم رمضان الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، دون بلد نشر : مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، ط2 ، 2007، ص128.

- إداري أرشيف.
- 3 إداريين
- تقوم بتحديث قاعدة بيانات شاملة (إحصاء ومعلومات) عن العاملين بالمؤسسة وأسراهم.
- الأرشيف والالكتروني.
- متابعة التغيرات الشهرية التي تحدث للموظف شهريا وتحديث النظام بها (إجازات، بدلات، مستحقات) وتسوية نهاية الخدمة.
- الإشراف والمتابعة على عقود التوظيف المؤقت.
- التنسيق مع الجهات الحكومية في كل ما يخص شؤون الموظفين.
- إقفال سجل الرواتب والأجور بتاريخ محدد شهريا بالتنسيق مع وحدة المدفوعات والرواتب بالشؤون الإدارية والمالية.¹

6 - وحدة التدريب والتطوير : وتضم

- مشرف الوحدة.
- منسق التدريب .
- ضابط التدريب.
- وتقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية اللازمة للإدارات المختلفة .
- تنفيذ الخطة التدريبية والتنسيق مع مراكز التدريب المحلية والمراكز الخارجية.
- رصد وتحليل الأثر على العمل داخل المؤسسة وتحليل هذه النتائج تمهيداً لإعداد بـخطة العام التالي.
- التواصل مع مراكز التدريب الإقليمية والعالمية وترشيح الدورات المناسبة وتقديمها لمديري الإدارات المختلفة.²

V . الحقول العلمية التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية

1 - إبراهيم رمضان الدين ، نفس المرجع السابق ، ص ص 129 - 130.

2 - نفس المرجع السابق ، ص 31.

تأثر حقل الموارد البشرية بعدد من الحقول العلمية المعروفة، التي كان لها أثرها البارز في تكوين فلسفته والافتراضات الفكرية والنظرية التي يقوم عليه، من أهم هاته العلوم: علم الاقتصاد، علم النفس، علم التسيير والإدارة، نظرية الاتصالات، نظرية تعليم الكبار.

علم الاقتصاد

ساعد علم الاقتصاد على تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية، وذلك بتحويله من التركيز على العمل في القرن الثامن عشر إلى الاهتمام برأس المال البشري في القرن العشرين، فبعد فشل النظرية الاقتصادية ظهر الاهتمام بأفكار اقتصادية مختلفة اختلافاً كلياً، تتمثل في النظر إلى العمل على أساس أنه شكل من أشكال رأس المال، أي أنه يعتبره أصل من الأصول وليس تكلفة، الأمر الذي مهد الطريق لظهور نظرية رأس المال البشري، و التي رأت أن رفاهية الاقتصاد الوطني ليست وظيفة السياسة النقدية أو المالية، ولكنها نتاج الاستثمار طويل المدى في رأس المال البشري، عن طريق التعليم والتدريب والتطوير، بمعنى أن القوى البشرية يمكن استثمارها وتعظيم قيمتها.⁽¹⁾

علم النفس

تأثر حقل الموارد البشرية على مدى مراحل نشأته وتطوره بثلاث مدارس من العلاقات الانسانية، بحيث تركز هاته المدارس على العوامل التي تشكل الطبيعة البشرية حيث ترى هاته المدارس:

* الطبيعة البشرية تشكل البواعث اللاشعورية وخبرات الطفولة المبكرة، كما ترى أن طريقة تغييرها تتمثل في تحويل اللاشعور إلى شعور مع تقوية الأنا وهذا حسب (ألفرويد).

* تنظر إلى الطبيعة البشرية نظرة تفاعلية، وترى العوامل التي تشكلها هي حاجات الفرد للنمو، وأن أسلوب تغييرها هو استشارة وعي ذاتي أكبر وهذا حسب (لسكينر).

* تنظر إلى الطبيعة البشرية نظرة تفاعلية، وترى العوامل التي تشكلها هي ظروف البيئة المحيطة، كما ترى أن تغييرها يتم عن طريق تغيير اتجاهات واعتقادات الفرد من خلال تغيير سلوكه حسب

1 - Random House , **Business publication**, France : edition Vuidert , p6.

(لروجرز).⁽¹⁾

علم التسيير و الإدارة

تأثر حقل تنمية الموارد البشرية بعلم التسيير والإدارة، فالإدارة نشاط يهدف إلى الحصول على الموارد البشرية والمادية، ومن ثم توزيعها واستخدامها لإنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف، وبالتالي فإن أي نظرية للإدارة هي بالضرورة طريقة للنظر إلى طبيعة الناس والعمل والمؤسسات، وقد أدت نشأة وتطور الفكر التسييري مثله مثل الفكر الاقتصادي والسيكولوجي إلى تكوين رأي أو نظرة جديدة لهذه العناصر الثلاث، تنسجم مع فلسفة تنمية الموارد البشرية، وقد تأثرت أفكار وفلسفة وأساليب تنمية الموارد البشرية بأربع نظريات تسييرية رئيسية هي: الإدارة العلمية، العلاقات الانسانية، نظرية النظم، نظرية الموارد البشرية.⁽²⁾

نظرية الاتصالات

كما تأثر حقل تنمية الموارد البشرية بنظرية الاتصالات، ويقصد بالاتصالات هنا تلك التي تتم داخل الهيكل التنظيمي وتمثل القناة الرئيسية التي تمارس من خلالها الوظائف التسييرية وكذلك التعليمية والتدريبية والتطويرية، وينظر إلى تنمية الموارد البشرية أحيانا كجزء من الاتصالات التنظيمية. إن كل مدرسة فكرية في التسيير وضعت افتراضات أساسية عن الاتصالات فقد تأثرت نظرية الاتصالات بالافتراضات الفكرية لمدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة النظم، وقد أدى ذلك إلى ظهور ثلاث نظريات للاتصالات، هي المدرسة السلوكية، ومدرسة تحليل العلاقات البشرية، انتقلت خلالها نظرية الاتصالات عبر عدة مراحل، فقد انطلقت من رؤية محدودة ذات طبيعة آلية ميكانيكية، ثم تحولت إلى رؤية تؤكد بشكل أكبر على أهمية التفاعل البشري.

نظرية تعليم الكبار

أخيرا، فقد تأثر حقل تطوير وتنمية الموارد البشرية بنظرية تعليم الكبار، فقد استمد منها كثيرا

1 - Jean Pierre Citeau, *Gestion des ressources humaines*, Paris : édition Economica, 2000, p41.

2 - Random House, *Op Cit*, p15.

من أصوله العلمية وأساليبه العلمية والتي تستخدم في تنفيذ نشاطاته في محيط المؤسسات وبيئات الأعمال، وقد طرأت تطورات رئيسية على نظرية التعليم في الستينات كان لها تأثيرها المباشر على حقل تنمية الموارد البشرية. ففي الستينات بدأ الباحثون في الاهتمام بدراسة موضوع تعلم وتعليم الكبار، كحقل علمي متميز عن حقل تعليم الأطفال، وقد شجع ظهور مدرسة الموارد البشرية كواحدة من مدارس الفكر التسييري المعاصر مفكرين مثل هول وماكلوم نولز وتف مركزين على أن الكبار يتعلمون بظروف مختلفة عن تلك التي يتعلم من خلالها صغار السن، ومن هنا ظهرت النظرية والمصطلح الجديد الاندرا فوجية والذي يعني الافتراضات والمبادئ والأساليب التي تراعي مساعدة الكبار على التعلم.⁽¹⁾

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

I. مفهوم تصميم العمل و أهميته و هيكل الموظف و بناء الهيكل الوظيفي

حيث انه لا بد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لا بد من وضع وصف للوظائف و اجرائها و متطلباتها و متطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف و الأعمال و سماتها و كفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق اكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين و وظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلائم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة ، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء ، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها"²

1 - Jean Pierre Citeau, p p 46-47.

2 كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني . الاسلام و التنمية .
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222>

و بما أن تصميم العمل شي أساس لنجاح برامج الموارد البشرية فهذا يدفعنا لنطالب بإستضاح أهميته والتي من الممكن إدراجها كما يلي :

أهمية تصميم العمل: "

1. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات
2. يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
3. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
4. تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
5. تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة"¹

حيث يمكننا القول أن أهمية تصميم العمل تنبع من كونه يحقق لنا الغايات التالية

1. الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة و الكمية المطلوبة منها لانجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية .
2. توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانيات المتقدمين للوظائف و قدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين .
3. تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات العمل حيث بين الوصف الوظيفي مستوى واجبات و أهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي .
4. بيان الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة .

1 كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات .الموقع الالكتروني .

5. سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة و مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها..

هيكل الموظف :

إن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لديه مجموعه من الخبرات و المهارات الوظيفية والعملية والاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها و تختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة و مدى ارتباطها و موقفها بالتنظيم و المدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبني شخصيته و مهارته كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه " يشير هيكل الموظف إلى مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل ، إضافة إلى مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة ، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتمه عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة ، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية ، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني ، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن."¹

حيث يعتمد هيكل الموظف على مجموعه من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي و التي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف و أهمها "

1. المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل الشهادات الدراسية .

2- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية .

3- القدرة الشخصية على تطوير الذات وليس بالاعتماد على المنظمة.

1 عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد

البشرية. <http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html#ixzz16mE08Lbc>

4- الإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى¹.
حيث يمكننا أن نعرف و نشرح كل عامل من هذه العوامل كالتالي :

1. **المؤهلات التعليمية للفرد و مستوى التعليم** : فكلما زاد مستوى تعليم الفرد زادت إمكانية نمو هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم و التدريب هيكل الموظف و يضيف له طابع العلمي و سرعة الاستيعاب.

2. **الخبرات الوظيفية** : حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحده أي انه كل ما تعددت الوظائف و الخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم هيكل الموظف

3. **الرغبة في التطوير و تطوير الذات** : عن الرغبة في التطوير سوف يكون هنالك إدخال لتقنيات و آليات جديدة في العمل تضيف جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة .

4. **المؤهلات الشخصية و الصفات الذاتية للفرد**: أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع و اجتماعي اكتسب خبرات أكثر و نقلت إليه خبرات و تجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم و ممارسه العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالبا ما تكون خبراتهم اقل من الانفتاحيين و ذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع .

5. **سرعة التعلم** : كلما كان الشخص لديه الرغبة في التعلم و لديه القدرة على الاستيعاب سريعا استطاع أن يجمع و يراكم لديه كمية اكبر من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف .

1 - أحمد كردي. مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني .

6. القدرة على الإبداع : كلما كان لدى الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح أفاق جديدة لمخيلته و

حصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة و الاختراع بالتالي يقوى و يتعزز هيكل الموظف .

حيث يتم تحديد المسار الوظيفي لأي وظيف وفق هذه العوامل بعد دراستها و اختبارها لكل موظف و وظيفة

- بناء الهيكل الوظيفي :

يعتبر الهيكل الوظيفي رمزاً للتطورات الجديدة في بيئة الأعمال حيث أحدث ثورة كبيرة خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار و المسؤوليات و مستويات السلطة و المسؤولية و قنوات الاتصال و المركزية و تدرج الوظائف حيث يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة : اليمين واليسار والأعلى والأسفل - وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فإنه لا يتعد عن المظهر الهرمي و كل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي " ويرى weis هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المناسبة ويفترضه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقييد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة " ¹ كما " و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة.... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع"²

1- إدارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة . نوفمبر 2008م

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة و نوع الوظيفة في المنظمة لذلك يتميز بما يلي :

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.
 2. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمثل لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
 3. المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة.¹
- كما و يتميز ب

1. ترتيب الناس على أساس من المصالح المشتركة ولذلك ، فإنها يمكن أن يتعلمون الكثير من بعضهم البعض.
2. حل المشاكل يصبح من الأسهل في الهيكل التنظيمي والوظيفي.
3. يمكن للموظفين المهرة من نفس المجموعة البحث عن مزيد من الموظفين من ذوي المهارات للشركة.
4. زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي و الإشراف على كل الأعمال الأخرى.
5. تنمية العمل الجماعي ²

حيث يمكننا تلخيص و شرح هذه المميزات كما يلي :

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح: حيث يوضح ماذا يحدث داخل المنظمة من حيث المركزية أو إلا مركزية حجم المنظمة ومستويات السلطة و المسؤولية .

1 الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية . جون 2006م

<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html>

2 Amber. What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures. <http://www.blurtit.com/q627427.html>

2. تحديد دور و مسؤولية كل موظف في الهيكل الوظيفي: وفق لموقعة التنظيمي في الهيكل الوظيفي .

3. تقسيم العمل و تحديد الاحتياجات: لكل مهمة أو وظيفة و جمعها بقسم واحد

4. تحديد وصف الوظائف و مؤهلات شاغلها .

5. تحقيق الخطط التي ترسم لها المنظمة بفعالية و نجاح: و ذلك لكونها توضح خطوط السلطة و

المسؤولية و من أين يبدأ التنفيذ و من المسئول عنه.

حيث يمكننا أن نوضح ماذا يعمل الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال ما يلي :

1- توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم و من يرأسها و من يقع تحت إطار سلطتها .

2- تحديد العلاقات و نطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته لمن هم اقل منه درجه بالهيكل الوظيفي.

3- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.

4- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.

5- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية .

-أنواع الهيكل الوظيفي :

يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات و لكن هنالك مجموعه من الهياكل الوظيفية المبنية على مجموعه من الأسس كالتالي :

1. هيكل المهن في المنظمة *Hierarchy Of Skills*: اعتماداً علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل

يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية و المهنية لمختلف النشاطات الإدارية و التشكيلات الإدارية للمنظمة.

2. هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة *Hierarchy Of Rank* :تعبّر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات و المسؤوليات و درجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلى المؤهلات اللازمة لشغلها.

3. هيكل الأجر في المنظمة *Pay Hierarchy* تعبّر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلى الأدنى و لمجموعة درجات. "1 كما ويمكن أن ينشاء الهيكل وفق:

1. الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي

2. الهيكل التنظيمي على أساس الفئات

3. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

4. هيكل تنظيمي طويل

5. هيكل تنظيمي قصير "2

حيث تعرف كل واحد منها كالتالي :

الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي :

حيث تعتمد المنظمة على أساس الفروع و ذلك من اجل توسع الرقعة الجغرافية و زيادة الإنتاجية و لكن من أهم عيوب هذه الطريقة الازدواجية و صعوبة الاتحاد .

الهيكل التنظيمي على أساس الفئات

وتعتمد هذه الطريقة على الاهتمام بالعملاء و تحقيق ما يردون حيث تقسمهم على أساس الفرد والجماعة و المنازل و الشركات و تعتبر طريقه ناجحة للشركات الكبيرة الأكثر تطور خاصة عند تجانس العملاء.

1. محمد مرعي. مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية, و توصيف الوظائف). دار

حازم. 2002م

2-علاء الزئبق. هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية. 2009م

الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

حيث تضم جميع الوظائف المتشابهة تحت قسم أو إدارة واحدة و هذا النوع هو الأكثر استخدام

هيكل تنظيمي طويل

و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي متعدد الدرجات و الرئاسات و يحتاج القرار لوقت طويل لاتخاذ بحيث يمر بسلسلة من المدراء و المسؤولين للموافقة عليا بالإضافة أن المعلومات تأخذ وقت طويل للصعود للأعلى الإدارة العليا مما يجعل الأعمال بطيئة.

هيكل تنظيمي قصير :

وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير عدد طبقات المديرين و المسؤولين قصير بعكس السابق هذا الهيكل يساعد بالإسراع بالعمل و نقل المعلومات و سهوله الاتصال .

المركزية:

و هي التي تركز السلطة في مجموعه من المديرين الذين يفرضون سلطتهم على كل أمور المنظمة ويركزون الرقابة على الموظفين حتى في الأمور الإدارية البسيطة مما يزيد من روتينية العمل الإداري ويجعله بطء جدا و معقد اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي أن الكل لديه صلاحيات في العمل و يستطيع اتخاذ قرار اللامركزية تجعل القرارات سريعة و في هذا النوع من الهيكل تكون الرقابة ضعيفة غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

ثانيا: تخطيط واستقطاب الموارد البشرية

نتناول في هذا المبحث تخطيط واستقطاب الموارد البشرية حيث نعرض عند مفهوم التخطيط وخطواته و كذلك أهميته وأهدافه عند تطبيقه في المنظمة وكذلك مقومات والمشاكل التي تواجهه وفي المطلب الثالث نذكر العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية أما الاستقطاب فنتطرق لتعريفه أهدافه أهميته مجالاته وكذا العوامل المؤثرة في استقطاب الموارد البشرية وأيضا مصادره .

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف التخطيط بصورة عامة بأنه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ و من يعمل؟

ويمكن تعريفه أيضا :

- التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تناسب احتياجات المنظمة وتحقق رضا العاملين فيها.

- هو وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفايات محددة بأعداد معينة .

- تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك الأنشطة المختلفة فيها¹.

ويعرف أيضا: بأنه نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة².

- ويعرف أيضا: هو عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها بوظائف تعرضها المنظمة وتحقق الرضا الكامل لهؤلاء الأفراد المتقدمين بمهاراتهم لشغل هذه الوظائف³.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن تخطيط الموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا إن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة نظرا لما يحققه لها من فائدة وتمثل كما يلي:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة .

1 - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،الأردن : دار مجدولاي ،2004 ،ص ص 85 - 86 .

2 - راوية حسين ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مصر : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،2001 ،ص 71 .

3 - سامح عبد المطلب ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،الأردن :دار الفكر ناشرون وموزعون ،2010 ،ص 91 .

- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية و بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر وبتكاليف أقل

- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر مهم في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة .

- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية والإدارية في تلك الحالة.

- يساعد على اضمحلال نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية.¹

- مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط بوضع يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوفر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول لخطة دقيقة وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية هي

* وضوح الأهداف الحالية و المستقبلية.

* وضوح خطط كافة إدارات المنظمة.

* وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفه خاصة .

* وضوح وصف تحليلي للوظائف.

* التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .

* وجود تنظيم إداري واضح.

* سرعة الإجراءات و وضوح الدورات المستندية .

1 - عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الأردن :عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2002 ،ص

* التشريعات العمالية المعمول بها.¹

- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العامة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين، سيما وأن المنظمة تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة المنظمات الزائدة، إذ أن مشاركة العاملين في صيانة الإستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطورها تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتميز بما يلي:

1- صيانة الإستراتيجية: أن عملية صيانة الإستراتيجية تتطلب تحديد وتحليل الغرض والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل "سوت" ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال إذ أنها تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد التهديدات التي ترافق الأعمار الاستشارية للمنظمة في الأسواق إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي تمارسها المنظمة. أن هذه البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصاً ما يرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتأمين الصحي والاجتماعي والدعم الحكومي... الخ من القوانين والتشريعات السارية ذات الأثر الفعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة الصدارة في صيانة الإستراتيجية.

1 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2010،

2-تنفيذ الإستراتيجية: فالخطوة الثانية من خطوات التخطيط هي تقوم على أساس تنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على أسهام ومشاركة فعالة بشأنه أن لا يمكن أن يمارس التنفيذ الاستراتيجي وتطبيقها على الأرض ،دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الاستراتيجي للغايات والأهداف المستوجب بلوغها ولذا فإن التطبيق أو التنفيذ الناجح للأداء الاستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الاسهام الفعال للعاملين في المنظمة أن دورهم في تنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية

3- تقييم الاستراتيجية

إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين للانجاز الأهداف المراد بلوغها إذا أن المراجعة من شأنها إن تخفف من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن يتفاقم الانحراف و يتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته

4-تطبيقات التعويضات

إن نظام قاعدة البيانات التي ينبغي أن يصمم يعتمد على نوع التعويضات قد تنطوي على الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والإعانات والخدمات النقدية والخدمات العامة والاجتماعية المقدمة للعاملين وغيرها من الجوانب المتعلقة بتعويضات العمل ولذا فإن قاعدة البيانات التي يجب أن تعتمد لغرض بناء تلك القاعدة من الأنشطة المؤدية في المنظمة لكي يصار من خلالها إلى إمكانية تحقيق سبل الاستفادة من تلك البيانات في اعتماد القرارات المتخذة بشأن التعويضات والمكافآت ومن أمثلة على هذه البيانات :

عدد العاملين الكلي - عدد العاملين في النشاط القيمي - عدد العاملين في النشاط الخدمي -
عدد العاملين في النشاط الإداري والمحاسبين والرواتب والأجور الكلية والتفصيلات عن أنواعها -
أنواع الحوافز والمكافآت وتفضيلاهما - حالات التقاعد والعجز وحالات الفصل والطرده حالات
التعيين والتوظيف - الضمان الاجتماعي - الإعانات المالية للمحتاجين من العاملين - الأنشطة
الثقافية والاجتماعية والترفيهية - تعويضات العجز - تعويضات الخطورة في العمل .

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

عند القيام بتخطيط الموارد البشرية يجب مراعاة عدة عوامل داخلية و خارجية المؤثرات

الداخلية:

- 1-أهداف المنظمة:** بحيث على أساس الأهداف التي سطرها المنظمة في فترة زمنية محددة يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية .
- 2-الوضع المالي:** تأخذ المنظمة في الحسابات وضعها المالي عندما تقوم بعملية التخطيط، إذ يمكن أن تخطط الإطارات و كفاءات عليا لا يسمح لها وضعها المالي بذلك .
- 3-التغييرات التنظيمية:** تتمثل عادة في إعادة توزيع العاملين أو دورهم، وكذلك تغيير الهيكل التنظيمي، بحيث تحذف وظائف وتظهر وظائف أخرى موازية مع أهداف الجديدة للمنظمة.
- 4-حجم العمل:** وهو كمية العمل وحجمه وعلاقته بحجم العاملين الموجودين .

• المؤثرات الخارجية:

- 1- العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في التضخم ومعدل البطالة وارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
- 2- سياسة العمالة في الدولة:** ويقصد بها التشريعات القانونية وقوانين العمل والالتزام بها عند التخطيط و التوظيف.

3-عوامل تقنية: تتمثل في نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها على حجم الموارد البشرية وتدريبهم وتهيئتهم لمواكبة هذه التطورات وقد رأينا سابقا مدى تأثير العولمة والتطور التكنولوجي خاصة في مجالي الإعلام والاتصال على أداء الموارد البشرية.

4-أوضاع سوق العمل: سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عنه من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط .

5-عوامل تنافسية: في ظل العولمة والمنافسة الشرسة يبين المنظمات وما تخلفه من آثار حول البحث عن الكفاءات مدربة وماهرة تجعل من عملية تخطيط الموارد البشرية عملية واعية

6-عوامل اجتماعية سكانية: تتأثر عملية التخطيط بهجرة وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا وعلى الرغم من وجود عدة قرارات بإمكان وضعها في الخطة إلا أن اختيار أي منها يعتمد على نتائج المقارنة بين العرض والطلب ومن بين هذه القرارات ما يلي :

- خطة الانتقاء والتوظيف .
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة التدريب والتطوير .
- خطة لتعديل مستويات ومعايير تقويم الأداء .
- خطة إعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.
- خطة لإعادة توزيع الأعمال.
- خطة لتعديل الأجور والرواتب.

7-تنفيذ الخطة و متابعتها

وبعد أن تصبح الخطة معدة لتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية أو الجهة المختصة بنقلها إلى حيز التنفيذ و ترجمتها إلى أعمال و أفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقا و من اجل أن

تحقيق الخطة أهدافها لا بد من مراقبة عملية التنفيذ بقصد تقويمها أو الوقف على نواحي القوة و الضعف فيما تحاول إدارة الموارد البشرية الإجابة على كل الأسئلة التالية :

1-مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة

2-هل الخطة فعالة من حيث التكلفة و العائد؟

3-ما هي الايجابيات و السلبيات الخطة على كل من المنظمة و العاملين؟

و الأهداف من هذه الأسئلة جميعا هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقا لاحتياجاتها في الوقت المناسب و بالعدد المناسب، و بالعدد المطلوب و بالموصفات اللازمة.¹

II . مفهوم استقطاب الموارد البشرية

يعرف بأنه البحث عن الأفراد الصالحين للملئ الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل أو هو استمالة و جذب مجموعة من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار و انتقاء أصلح الأفراد للملئ الوظائف الشاغرة.²

و يعرف أيضا بأنه عملية اكتشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و من منظور آخر هو نشاط يعمل على انتقاء العرض و الطلب على العمالة أي من لديهم وظائف شاغرة و من يبحثون عن وظائف.

و من جهة أخرى يشير مفهوم الاستقطاب إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

-إحتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة.³

1 - أمين ساعاتي ، المرجع، ص 29 - 30 .

2 - عادل حرحوش ، نفس المرجع السابق ، ص 81 .

3 - سامح عبد المطلب عامر ، نفس المرجع السابق ، ص 120 .

أهداف الاستقطاب

تتوقف فعالية عملية الاستقطاب في البداية على مدى جذب أعداد كبيرة من المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، فالهدف ليس ببساطة جذب اكبر عدد ممكن من الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم، إذا ما كان الأفراد المتقدمين للعمل لشغل الوظائف من خلال الاستقطاب لا تتوفر لديهم المؤهلات .

المهمة الأولى لجهود الاستقطاب الفعالة :

أ/ الإعلان عن الوظائف وبطريقة تحث المؤهلين فقط على شغلها على التقدم، بينما تجذب الأفراد غير المؤهلين عن الاستجابة لذلك الإعلان، وبصفة عامة كلما زاد عدد المتقدمين من المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة كلما زادت فرص المنظمة في العثور على اناسب الأفراد لشغل تلك الوظائف.

ب/ التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، حيث أن هناك فرق جوهري بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار وتحتاج كل منها إلى مهارات خاصة وعليه فإن محاولة القيام بالجنبيين في وقت يترتب عليه عدم النجاح في كليهما .

ج/ توفير الكفاية للأفراد على الوظائف المتوقع شغلها و ليس خداع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها إذا توفرت معلومات أكثر عنها .

د/ إن احد الأسباب القوية للاستفادة الأفراد من الوظائف بعد شغلها هو أنها لا ترتقي إلى توقعاتهم.

- أهمية الاستقطاب:

تبرز أهمية الاستقطاب في النقاط التالية :

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الاختيارات واسعة في اختيار الأكثر والأفضل بين المتقدمين .
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتهم إلى المرشحين بأنها المكان المناسب للعمل وبناء تطوير حياتهم الوظيفية.

- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة المنتجة.

- مجالات الاستقطاب

- سياسات الأفراد التي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المنظمة تقديمها لسوق العمل.
- مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين التي تؤثر على نوعية الأفراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف .
- خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب و التي تؤثر في التوافق المدرك بين الوظيفة و المرشح لشغله¹.

العوامل والمصادر المؤثرة في استقطاب الموارد البشرية

العوامل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب للقوى البشرية و هي :

1- سمعة المنظمة: أن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء.

2- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فعالا في عملية

الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها للأسباب الاقتصادية كالزيادة البطالة أو التضخم... الخ، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض تزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات .

1 - سامح عبد المطلب عامر ، نفس المرجع السابق ، ص ص 120 - 121 .

3-الاتجاهات الاجتماعية السائدة: إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين إذ أن المجتمع غالبا ما يشكل توجه إيجابيا نحو المنظمة أو عمل ما والأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع (كسياسة العيب) السائدة تجاه بعض الأعمال، حيث أن عملية الاستقطاب العاملين لتلك الأعمال يشهد العديد من الصعوبات قياس بالأعمال التي يكون اتجاه المجتمع نحوها اتجاه إيجابيا مما يعزز رغبة الأفراد بالعمل في تلك المنظمات والأعمال لذا فإن هذه المنظمات لا تعاني مشاكل أو صعوبات أو جهود في عملية الاستقطاب للقوى البشرية بعكس المنظمات التي تعاني من اثر الاتجاهات الاجتماعية نحو بعض الأعمال.¹

- مصادر استقطاب الموارد البشرية

هناك مصدرين أساسيين هما :

أ/ المصدر الداخلي: تتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيةهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل توقيع لو تغيير، وكذلك الأفراد المجازيين والزائدة عن حاجات العمل... الخ ومن اجل زيادة فاعلية الاستقطاب الداخلي يفضل الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة إعلان الشركة JOB *POSTING* أو الاستفادة من مخزون المهارات أن وجد *SKILL INVENTORY* أو في وسائل النشر الداخلية لها حتى لا تتهم الإدارة بالتحيز في عملية التعيين ويجب أن تحرص أيضا على أن تشرك في اختيار الشخص المطلوب مندوبا من الإدارة التي سيعمل بها ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلية لوحة الإعلانات توصيات المشرفين .

ب/ المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عندما تعجز المصادر الداخلية عن الوفاء بحاجاتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة تلويح الكفاءات فيها تتيح المصادر فرص أكثر للأختيار نظرا لتعددتها وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين

1 - ياسين كاسب خرشة، نفس المرجع السابق ، ص ص 91 - 93 .

فيها الأمر الذي يساعد على تطوير المنظمة من خلال موظفيها على الاهتمام بعملهم و حقوقهم للاكتساب معارف جديدة نظر لوجود منافسة من المصادر الخارجية .

ومن بين أهم مصادر الاستقطاب الخارجية الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب، وكالات التوظيف الخاصة والحكومة إضافة إلى مصادر الاستقطاب الأخرى إلا انه يؤخذ على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى حفظ معنوية العاملين وولائهم للمنظمة تزيد من التكيف بين الأفراد و المنظمة¹ .

III . عملية اختيار العاملين:

هناك عدة إجراءات ومراحل، يمكن استخدامها في اختيار العاملين اللازمين للمنشأة من أهمها²:

طلب التوظيف:

وهو الإجراء الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على الوظيفة ويعتبر أول مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص، وعادة ما يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المنشأة تقريبا، معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص، وخبراته العملية ومعلومات شخصية.

المقابلات الشخصية:

على الرغم من الانتقادات الكثيرة والمستمرة من جانب الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأفراد، لكل من مستوى الثبات والصحة التي يتمتع بها أسلوب المقابلات الشخصية فإن هذه المقابلات تعد من أكثر أساليب الاختيار انتشارا، واستعمالا في المنشآت المختلفة بسبب عدم وجود البديل الأكثر تفوقا من حيث السهولة، والعملية، وقلة التكاليف، وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

1-تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة؛

1 - عادل حرحوش ، نفس المرجع السابق ،ص ص 83 - 85 .

2 - الوكاد نورة، شريف وردية، إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على المؤسسة، مذكرة ليسانس، جامعة يحي فارس المدية،

قسم العلوم التجارية، 2008/2007، ص ص 33-35

2- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أنه يعرفها قبل أن يتم اختياره.

التحري والتوصية:

يعتمد هذا الأسلوب من أساليب اختيار العاملين على قاعدة أساسية، مفادها أن خير دليل على أداء الشخص وعلاقته وسلوكه في الماضي، ووفقا لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد في المنشآت، عادة ما تقوم بسؤال الرؤساء المباشرين السابقين للمتقدم للعمل عن أدائه، وسلوكه وقد يتم ذلك بواسطة إرسال الرسائل كتابية لهم، أو بواسطة الهاتف أو عن طريق زيارتهم شخصيا في أماكن عملهم، أو كبديل عن ذلك، بالإضافة إليه قد يطلب من الشخص المتقدم للعمل أن يقترح عددا من أسماء هؤلاء اللذين لهم دراية بكل من صفاته الشخصية وأدائه الوظيفي كمعرفين به يمكن الرجوع إليهم إذا لزم الأمر، أو أن يحصل هو منهم كل رسائل توصية خاصة يقوم بتقديمها مع طلب الوظيفة إلى المنشأة التي تقوم بها.

اختبارات التوظيف:

يمكن بكل بساطة تعريف اختبار التوظيف بأنه " إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر" وفي مجال إدارة الأفراد، فإن الاختبارات أكثر من استخدام، ذلك أنه بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب الاختيار، فإنها أيضا تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث أن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد، ومتطلبات العمل أو الوظيفة.

الفحص الطبي:

لا بد قبل تعيين شخص ما أنه يتم التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعمل فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي، الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو بتحويل الشخص إلى مستشفى معتمد من قبل المنشأة، على أن

يكون لدى الطبيب أو لجنة الأطباء معلومات عن الشروط الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة، ويفيد الفحص الطبي في معرفة مدى ملائمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها، إذ من المحتمل أن يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح من الناحية الصحية لشغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل.

كما يفيد الفحص الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمنشأة، من تعيين أحد المرشحين الذي من الجائز أن يكون حاملاً لمرض معد.

IV. سياسة التدريب:

التدريب هو إجراء منظم يستلم الأفراد من خلاله المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد الهدف من التدريب هو الوصول إلى تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتدربين، أما الفوائد الملموسة للتدريب فيمكن إدراكها من مضمون التدريب لمجموعة من العمليات الفرعية التي تهتم بزيادة طاقات وإمكانيات الأفراد و الجماعات في المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم ومن هذا يعتبر التدريب المعيار الأساسي لضمان جودة الأداء الوظيفي في كل متطلبات العمل المختلفة، وهو يلعب دوراً هاماً في تحديد كفاءتها وفعاليتها ومن مزاياه:

- تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول.
- تحسين أداء العمل الحالي وذلك يشمل العمال الجدد كذا القدامى.
- تكوين الاتجاهات من الأهداف العامة لبرامج تكوين المؤسسة.
- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل.
- توفير احتياجات العمال.
- تحقيق مزايا للعمال.⁽¹⁾

1- ملاح منال، لزررق زينب، نفس المرجع السابق، ص39.

• شكل رقم (02): عناصر نظام التدريب المختلف



المصدر: زهرة سعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006-2007، ص38.

تقوم المؤسسات بتحديد احتياجات التدريب على أسس سليمة ورشيدة، مع اختلاف كيفية تحديد هاته الاحتياجات. ويكون تحديد احتياجات التدريب إما بناء على توصيات من الإدارة العليا، أو الحكم الشخصي أو رغبة في تقليد المنافسين من الشركات الأخرى.⁽¹⁾

* أنواع التدريب:

1- التدريب حسب عدد المتدربين:

- التدريب الفردي.
- التدريب الجماعي.

2- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه:

- التدريب في موقع العمل.
- التدريب خارج موقع العمل.

3- التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة:

- تدريب العاملين الجدد.

1- زهرة سعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006-2007، ص38.

- تدريب العاملين القدامى .

4- التدريب على حسب فئة العمال المتدربين:

- التدريب الإداري .

- التدريب الصناعي .

5- التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدربين:

- التدريب اللغوي .

- التدريب الفني .

- التدريب التخصصي .

- التدريب على اتخاذ القرار⁽¹⁾ .

أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة:

بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر في برامجها التدريبية لعرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة.

-أهمية التدريب للعاملين.

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

1-مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛

2-مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛

3-يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للتطور لدى العاملين؛

1- مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص196.

4-مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛

5-يساهم في تنمية القدرات الذاتية الإدارة والرفاهية لدى العاملين إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التدريبية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية إذ أن أي البرامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلا من هذه الأهداف أو الفوائد.

-بالنسبة للمؤسسة.

إن أهم أهداف التدريب تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك حالياً أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن هذا الأخير، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطورها واستمرارها، كما أصبح يقينا بأن كلف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده، فقد أثبتت الدراسات الميدانية بأن تحقيق التكلفة الإنتاجية الكلية لا يتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين في المؤسسة، وإنما عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات، وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.

-يعمل على تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهارتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة، تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.

-إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

-مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائدة في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة

تحديد احتياجات التدريب:

تلجأ كثير من المؤسسات إلى تصميم برامج التدريب وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتقاد هذه المؤسسات بضرورة هذه البرامج، وتخطي بعض المؤسسات في هذا السعي وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، ومما يزيد الأمر سوءاً أن هناك اعتقاد لدى

المؤسسات ورجال الإدارة بأن التدريب يمكنه أن يحل مشاكل انخفاض الأداء والإنتاجية، في حين أن كثير من هذه المشاكل يمكن حلها بأساليب أخرى غير التدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ويعاني منها أداء الأفراد.

ويمكن البدء بالقول بأن الحاجة إلى التدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء.

ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية:

1-الأداء المطلوب أو المستهدف؛

2-الأداء الفعلي؛

3-الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز؛

ويرجع القصور في الأداء لسببين، وأحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة للتدريب، في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب ولتوضيح هذه نسوق فيما يلي هذين السببين: لا يعرف أو يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوب ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات، أو في المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.

هناك ما يعيق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة من تنفيذ العمل، ويسمى :

هذا القصور في إمكانيات الأداء ويرجع هذا لأسباب منها:

- سوء تصميم الوظائف؛

- عدم توافر الإمكانيات؛

- سوء ظروف العمل؛

V. نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية

الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة للتميز في أداء العمل والحوافز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات و الوسائل التي توفر للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.⁽¹⁾

أنواع الحوافز: الحوافز الفردية: و يشمل:

1- العلاوة (الزيادة السنوية)

وهي مبلغ نقدي يدفع للفرد في نهاية كل فترة زمنية وهذا عند تحقيق شرطين أساسيين: مستوى معين من الأداء، مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي تكون عادة سنة.

2- المكافآت المالية

وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه ويمكن أن تتكرر هذه المكافأة عندما يظهر العامل تميزه ويأتي هذا الأخير من خلال حل مشكلة معينة أو تطوير العمل بشكل يعود بالنفع على المؤسسة.

3- الأجر الإضافي

وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله في خارج أوقات العمل الرسمي عندما تحتاج إليه وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المكافآت لتشجيع العاملين على الدوام وبشكل طوعي.⁽²⁾

• وبالرغم من محدودية الحوافز إلا أن نجاح نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المنظمة يتطلب توفره بعض الأمور من بينها:

✓ أن تكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافأة أعلى.

✓ أن يستطيع الفرد السيطرة على التكاليف.

✓ إمكانية قياس النوعية والمحافظة عليها.

1- ميرة قوادري، دنيا غشير، أثر التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة سكيكدة، كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2009-2010، ص22.

2- نادر أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص131.

- ✓ بإمكان العامل السيطرة على معيقات العمل.
- ✓ عدم تغيير مهام الموظف خلال فترات قصيرة.
- ✓ طريقة المكافأة سهلة ومفهومة من قبل العاملين.
- ✓ أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية.⁽¹⁾

- الحوافز الجماعية:

عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتمسك وتظافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة،⁽²⁾ تصبح الحوافز الجماعية أشكالاً عديدة من بينها:

1. حوافز المشاركة في الأرباح وحوافز تمليك العاملين أسهما في المنظمة.
2. المشاركة والأرباح السنوية: حيث تقوم الشركة باقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المتحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي انعكاس لجهدهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة في الشركة طيلة السنة الماضية.
3. تمليك العاملين جزء من أسهم الشركة: تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة، بهذه الطريقة سيحصلون على جزء من رأس مال الشركة يتقاضون أرباحاً سنوية، الأمر الذي سيعزز انتمائهم و إحلالهم للشركة، ويزيد من حرصهم على نجاحها، وسوف ينعكس كل ذلك على مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم.⁽³⁾

1- ميرة قوادري، غشير دنيا، نفس المرجع السابق، ص24.

2- مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص218.

3- أحمد عادل راشد، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، بيروت: دار النهضة العربية، 1999، ص95.

تمثل الخدمات أو المكافآت التشجيعية نوعاً من الحوافز غير مباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي كونهم أعضاء في المنظمة وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وانتمائه للمنظمة وهي لا ترتبط بأدائه.⁽¹⁾

• أنواع الخدمات أو المكافآت التشجيعية المقدمة للعاملين:

هذه المكافآت والخدمات لا تقف عند نوع معين طالما وجدت المنظمة فيها وسيلة جيدة للاحتفاظ بالعاملين الكفاء وهي فيها قسمين رئيسيين لها اشتقاقات فرعية هما:

أ- برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة: وتتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات والعطلات ومكافأة التقاعد والتأمين بأنواعه ومكافآت الاقتراحات البناءة، وميزة هذه الخدمات مالية. وهي على النحو التالي:

1. مدفوعات الاجازات والعطلات: تعدد مدفوعات الاجازات والعطلات وفقاً لأنظمة الدول والانظمة والمنظمات الداخلية، وتشمل الإجازات المرضية، إجازات الولادة والامومة لسيدات، والاجازات الدينية.

2. الراتب التقاعدي: تلتزم المنظمات بدفع علاوات تقاعدية إضافة إلى جانب ما يستقطع من راتب الموظف شهرياً.

3. التأمين: التأمين ضد الحوادث، التأمين الصحي، وتأخذ هذه التأمينات الصفة الجماعية لا الفردية، بشراء بوليصة تأمين اجتماعية لكل موظفيها.

4. مكافآت الاقتراحات البناءة: وذلك بتقديم مكافآت مالية للاقتراحات التي تسهم في تحسين نوعية الانتاج.⁽²⁾

ب- برامج الخدمات الاجتماعية: من أهم هذه المكافآت والخدمات هي:

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1992، ص 110.

2- مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 210.

- ✓ الخدمات الصحية الاجتماعية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية.
- ✓ النوادي الرياضية.
- ✓ النوادي الاجتماعية المتخصصة للموظفين وعوائلهم .
- ✓ الرحلات الترفيهية.
- ✓ الإسكان المجاني أو المخفض.
- ✓ وجبات الطعام المخفضة في مطعم الشركة.
- ✓ المواصلات من وإلى الشركة.
- ✓ خدمات الشراء المخفض من منتجات الشركة.
- ✓ المساعدة التعليمية المتمثلة في إتاحة الفرصة للموظفين الالتحاق بالجامعة لاستكمال الدراسة.
- ✓ الخدمات الخاصة برعاية الأطفال كتوفير دور الحضانة ومراكز لرعاية الأطفال أبناء العاملين في المنظمة.⁽¹⁾

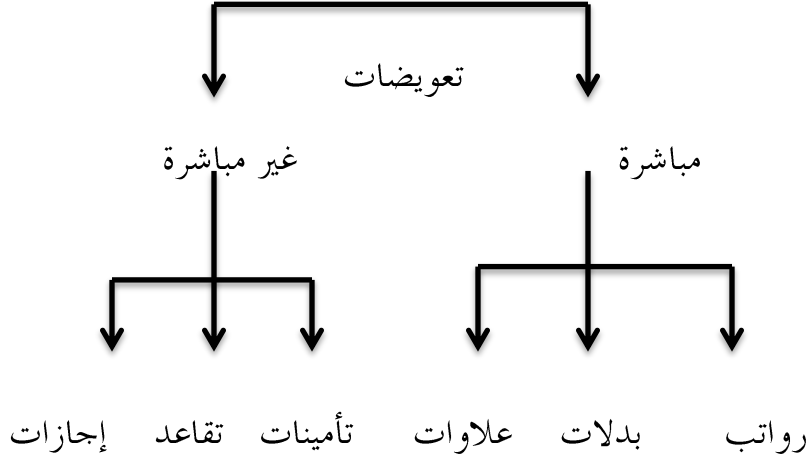
نظام الرواتب والأجور:

الأجور والرواتب تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وامكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الانتاج. تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من امكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.⁽²⁾

1- أحمد عادل راشد، نفس المرجع السابق، ص97.

2- مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص115.

شكل رقم(02): كيفية تقسيم الأجور والرواتب



يمكن تقسيم الأجور إلى مباشرة وغير مباشرة، تشمل الأولى الرواتب الشهرية وعلاوات مقابل العمل المقدم، أما غير المباشرة تشمل التأمينات (إصابات العمل والمرضى كذا أجر التقاعد).

* أهمية الأجور و الرواتب:

- تشجيع العمال وتحفيزهم لمزيد من الأداء والانتاجية.
- تساعد على تخفيض حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة امكانياتهم في العمل.⁽¹⁾

* أهداف الأجور و الرواتب:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى في الأداء.⁽²⁾

* العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

1- سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص263.

2- عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص125.

1. **الانجاز:** المقصود به مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة، فكلما زاد الانجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
2. **الجهد:** سواء الجهد العقلي أو الجهد الجسدي وهما يختلفان من وظيفة إلى أخرى ويكون هذا التناسب طرديا أيضا مع مستوى الأجر.
3. **الأقدمية:** ويعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد في الوظيفة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر.
4. **المؤهل العلمي:** إن بعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل: البكالوريا لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير، إذن فالدرجة العلمية تتناسب مع مستوى الأجر.
5. **صعوبة العمل:** تختلف هذه الصعوبة من وظيفة إلى أخرى فهناك أعمال شاقة وأعمال سهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر أعلى.
6. **قدرة المنظمة المالية:** توفر الموارد المالية في المنظمة بسبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة و القدرة على دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل.
7. **مستويات الأجر في سوق العمل:** معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب و خاصة في عملية الاستقطاب بالكفاءات و المحافظة عليها داخل المنظمة، لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجر لديها.⁽¹⁾

1- محمد محمد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص513.

VI . نظم معلومات الموارد البشرية:

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم في نظم معلومات الموارد البشرية وأهميته وأهدافه وكذلك أهم مكوناته وخصائصه وأيضا تطبيقاته في المنظمة وأخيرا نبرز أهم مميزاته وعيوب نظام معلومات الموارد البشرية

مفهوم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

هو نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ويعرف كذلك بأنه نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة.¹

يقصد به ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي ويقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات عن الموارد البشرية.² ويعرف أيضا بأنها الإجراءات المنظمة والخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية و أنشطة الأفراد ذو خصائصهم في أي منظمة.³

أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في إطار العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و من هذه المجالات ما يلي:

• **السجلات و الإدارة:** لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة والإنجاز، إضافة إلى زيادة المتابعة والرقابة وإمكانية تجميع

1 - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر و التوزيع ، 2008، ص 381 .

2 - محمد احمد عبد النبي ، نفس المرجع السابق ، ص 306 .

3 - سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، مصر : جامعة قناة السويس ،

2009، ص 466 .

التقارير الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت والمكان المناسبين وأن سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الإدارية المتخذة أكثر فعالية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.

● **الاختيار و التعيين:** إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة

الموارد البشرية جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف

واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية.

كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين تم اتخاذ القرار

الموضوعي المناسب انسجاماً مع المعلومات ودقتها حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار.

● **إدارة الأجر والرواتب:** لقد حقق استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية وفي مجال الأجور

والرواتب والمكافآت المزايا التالية:

- زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافئة و صرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها.

- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت والمستحقات للقوى العاملة في المنظمة.

- إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المنظمة.

- المساعدة في سهولة إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور والرواتب واكتشاف الأخطاء

الانحرافات بالسرعة والدقة اللازمة بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.

● **برامج التدريب و التأهيل:** لقد أسهم استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المتعلقة بالعاملين

إلى تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين

وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.

● تقييم أداء العاملين: لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية ودقة عالمية إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد والضمان والتطوير وغيرها من الأنشطة التي أصبح الحاسوب في إطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

ولهذا فإن نظام معلومات الموارد البشرية يلعب دورا فعالا في تحسين وتطوير الأداء فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة و بسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف النشاطات والمهام في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى قدرتها على خلق الترعة التنسيقية والتكاملية بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل منظمة معينة.¹

أهداف نظم معلومات الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام معلومات الموارد البشرية في مدى كافة المستخدمين والمتفاعلين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم وصقل مزاوتهم العملية واكتسابهم توجيهات وخبرات تساهم في تحقيق الأهداف التي يسعون لها إما مجموعة الأهداف الفرعية المنبثقة عن ذلك الهدف فإنها تتمثل فيما يلي :

1- ربط النظم النوعية العديدة معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير العمليات الصحيحة والملائمة عندما يطلبها .

2- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المنظمة وتوجيهها جميعا نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة .

3-يسهل عمليات اتخاذ القرارات على كافة نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير المعلومات المنقاة والملائمة في الشكل السليم الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء الفعلي.

4-توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء.

1 - ياسين كاسب خرشة ، نفس المرجع السابق ، ص ص 244 - 246.

5- تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير عن كافة أنواعها .

6- الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة مثل النماذج والمستندات والسجلات .

كما يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى التقليل الجهد البشري الذي يتبدل إعداد وإنتاج التقارير المختلفة من العمالة التي تجيب مباشرة على الاستفسارات المرتبطة بالعمالة فيما تتمثل بخصائصهم و وظائفهم وتسلسلهم الإداري ومدى تدريبهم حتى يساعد على تخطيط العمالة وزيادة إنتاجيتهم.¹

وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

1- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات : تحتاج الإدارة في جميع أعمالهم إلى المزيد من المعلومات ولا

سيما أننا نعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته حيث يلاحظ أن سرعة حصر مخزون بالمنشأة يساعدني تحديد خططها الإنتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب بيد أن تلك القرارات التكتلية (قريبة المدى) ليست هياكل ما يتمخض عند نظام معلومات جيدة ولكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى).

2- تحديد المسؤولية : يساعد نظام المعلومات للموارد البشرية في تحديد أدوار الأقسام والأفراد

بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطر الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته وتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.²

1 - محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ، ص ص 503 - 504

2 - محمد الصيرفي، المرجع السابق ، ص 472.

3-تخفيض عدد المشاكل : لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جيد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط ،تخفيض عددها وتخفيض حجمها كل ما أمكن ذلك .

4-تنظيم الإجراءات :وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الإسم (النظام) أي شيء محدد ومرتب ومن غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية .

5-السيطرة على الموارد المتاحة: والموارد قد تكون مادية كأجهزة ومعدات قطع غيار وأموال وبشرية كالعاملين وعملا أو معنوية كالبيانات الموجودة ويمكن الحصول عليها والعالم اليوم مملوء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها في منتهى الحاجة لتعيين أي عامل إضافي .

ضمان إنسياب العمل : من وظائف نظام معلومات الموارد البشرية أن يؤدي إلى الانسجام والتنسيق بين النظم الفرعية – أفراد أو جماعات – بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة في المنشأة ويتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما يلحق تكدرس في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها.

VII . الرأس المال الفكري

إن سير و استمرارية المنظمة لا يركز على الآلات والمعدات فقط، بل يحتاج إلى موارد بشرية تدير هاته الآلات والمعدات بطريقة سليمة ورشيدة، ويجب أن تكون هاته الموارد مكتسبة لمهارات ومعارف لتحقيق الربح وهذا ما يسمى بالرأس المال الفكري، الذي سوف نتناوله في هذا المبحث، مبرزين مفهومه وأهم مكوناته، باعتباره مصدر أساسي لتحقيق القيمة للمؤسسة.

مفهوم رأس المال الفكري:

هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر:

1- المهوبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الإمكانيات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق المهارات، الخبرات والتعليم.

ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة في العنصر البشري.

2- هو مجموع كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.

3- ويرى "أوغليش" *ULRICH*: أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.⁽¹⁾

4- تعرف منظمة *O.E.C.D*: هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول هما: رأس المال التنظيمي المعرفي ورأس المال الغير ملموس أو أصول غير مادية.

5- يعرفه "ستيوارت": بأنه المادة ويعرف الملكية الفردية أنها الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام.

¹ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الإسكندرية: شباب الجامعة، 1998، ص190.

6- و يعرفه "GHAZIRI" "غازيري": بأنه يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفردية ويرى الكاتب أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت.⁽¹⁾

إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادية ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يتمثل رأس المال البشري في المهارات والابداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة. ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي. إذن فهو لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.⁽²⁾

¹ - عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص38.

² - جمال سيساوي، كفاءة الفرد في المؤسسة، بيروت، لبنان: د د ن، 2009، ص51.

جدول رقم(01): مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
- الميزة الأساسية	- مادي ملموس	- غير ملموس، غير مادي
- موقع التواجد	- ضمن البيئة الداخلية للشركة	- في عقول الأفراد العاملين في الشركة
- التمثيل النموذجي	- الآلة، المباني	- الأفراد ذوي المعارف والخبرات
- القيمة	- متناقصة بالاندثار	- متزايدة بالابتكار
- نمط خلق الثروة	- بالاستخدام المادي	- بالتركيز و الانتباه والخيال الواسع
- المستخدمون له	- العمل العضلي	- العمل المعرفي
- الواقع التشغيلي	- يتوقف عند حدوث المشاكل	- يتوفر عند حدوث المشاكل
- الزمن	- له عمر انتاجي وتناقص بالطاقة	- ليس له عمر مع تزايد القدرات الابداعية

المصدر: عادل أحمد حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، مصر:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص106

مكونات وخطوات رأس المال الفكري

أ- مكونات رأس المال الفكري: هي واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، وأصبح رأس المال أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير على صيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة السوقية، وربما دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري ومكونات رأس المال الفكري وقياسه.⁽¹⁾ وتصنف مكونات الرأس المال البشري حسب آراء مفكرين، نأخذ منها:

* يرى الكاتبان "ديبرس و شافال": أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة. وتمثل هذه العناصر في:

1. رأس المال البشري: "Human Capital" ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها ما يوجد لدى الأفراد، النظم، المعرفة، التي يمكن تحويلها إلى قيمة، والقواعد والإجراءات التي تستخدمها الشركة.

2. رأس المال الهيكلي: "Structural Capital" وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة.

3. الموجودات العملية: "Assets Business" وهي التي تستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

4. الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة للحماية القانونية.

* ووضعها الكاتب "KENZIE" "كانزي" المعادلات التالية لتوضيح تقييم مكونات رأس المال الفكري:

1. رأس المال الهيكلي + رأس المال البشري = رأس المال الفكري.

2. رأس المال التنظيمي + رأس المال الزبوني = رأس المال الهيكلي.

¹ - عادل أحمد حرشوش، أحمد علي صالح، نفس المرجع السابق، ص 94.

3. رأس مال العملية + رأس المال الابتكاري = رأس المال التنظيمي.
4. الموجودات الفكرية + رأس المال افكري = رأس المال الابتكاري.
- * وحسب "MALONE" "مالون" فالرأس المال الفكري يقسم إلى:
1. مقاييس الجوانب المالية.

2. الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة:

- رأس مال العملية.
- رأس مال الزبون.
- رأس مال التجديد.
- رأس المال البشري.⁽¹⁾

* ويرى "SVEIBY" "سفايبي" أن أصول ومكونات الرأس المال الفكري تقسم إلى:

1. أصول الهيكل الداخلي: ويشمل الأنظمة و العمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، ونماذج كيفية القيام بالأعمال والقاعد والبيانات والوثائق، حقوق النشر والمعرفة المرزمة.

2. أصول الهيكل الخارجي: التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون والاستراتيجيون، الجماعات المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.

3. أصول الهيكل البشري لرأس المال: وتتمثل في القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، وقدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.

¹ - سعد الغتري، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، بغداد: مجلة علوم الاقتصادية والإدارية، 2001، ص93.

* ويقسمه "MALHOTA" إلى:

1. رأس المال الزبوني.

2. رأس مال العملية.

3. رأس المال البشري.⁽¹⁾

* أما تقسيم "ستيوارت" فهو يعتبر أكثر شيوعا استنادا لما يتناول حاليا:

1. رأس المال الهيكلي: يضع معرفة الشركة الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة واجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تداولها داخليا.

2. رأس المال الفكري: يضع قيمة الشركة السوقية، ويضع مكانتها وسمعتها، وهو يتكون من: رأس المال البشري، رأس مال هيكلي، رأس مال زبوني.⁽²⁾

ب- خطوات عملية رأس المال الفكري: بعد تعريف رأس المال الفكري والتعرف على مختلف مكوناته لابد من التطرق لخطوات عملية إدارة رأس المال الفكري والمتمثلة في:

* الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفي في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟

- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟

- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟

- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

* الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الارادات وذلك من خلال تقديم أجوبة على:

¹ - سماح مغزيلي، المرجع السابق، ص41.

² - عبد الستار حسين يوسف ، نفس المرجع السابق، ص ص 69-70.

- ماهي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟⁽¹⁾
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟
- * **الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها والأسئلة المطروحة لا بد من الإجابة عليها لتحقيق الخطوة الثالثة:
- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ماهي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟⁽²⁾
- بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس: هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية؟
- * **الخطوة الرابعة:** تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين، وذلك من خلال إعطاء جواب على كيفية إمكان المنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟⁽³⁾

¹ - سماح مغزيلي، نفس المرجع السابق، ص74.

² - كامل نواف، تطوير الفكر الإداري، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000، ص135.

³ - جمال سيساوي، نفس المرجع السابق، ص54.

وكخلاصة لهذا الموضوع

إن إدارة الموارد البشرية تركز على زيادة الاهتمام بالموارد البشري واستخدامه الأمثل بما يضمن نجاح المنظمة، لذا لا بد من وجود عملية إعادة توزيع واستغلال هذه الموارد وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة و المطلوبة، مع توفير القدر المستطاع من العمليات التنظيمية في المؤسسة الواحدة كعملية التوظيف التي على أساسها يتم التعيين والاختيار، مع تقديم تحفيزات مادية و معنوية لتعمل على زيادة فعالية ونتاج الفرد مع توفير البيئة الملائمة التي يعمل في إطارها الفرد، بيئة خالية من الضغوط والمشاكل مع التدريب المستمر الذي يفيد في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتلاءم مع جدارته واستحقاقه الوظيفي لتحقيق قدرة تنافسية تميز المؤسسة عن نظيراتها المنافسة لها لتزول كل من الضبابية في التعامل داخل إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- 1 - الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 2 - أبو شيحة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري ورحلات علمية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 3 - أحمد حرشوش عادل، أحمد علي صالح، نفس المرجع السابق،
- 4 - احمد عبد النبي محمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010،
- 5 - الظاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، اردب: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009،
- 6 - الغتري سعد، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، بغداد: مجلة علوم الاقتصادية والإدارية، 2001،
- 7 - الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدولاي، 2004،
- 8 - الوكاد نورة، شريف وردية، إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على المؤسسة، مذكرة ليسانس، جامعة يحي فارس المدية، قسم العلوم التجارية، 2008/2007.
- 9 - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2010.
- 10 - برس يورك، إدارة الموارد البشرية سلسلة المميزون الإدارية، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2005، ص ص 11، 12.
- 11 - جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر: جامعة قناة السويس، 2009.
- 12 - حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
- 13 - سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- 14 - حرشوش عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2002،
- 15 - حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، الإسكندرية: شباب الجامعة، 1998،
- 16 - حسين راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001..
- 17 - حسين يوسف عبد الستار، دراسة و تقييم رأس المال الفكري، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005،
- 18 - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيم وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1992،
- 19 - ديلسر جاري، إدارة الموارد البشرية، (تر: محمد سيد احمد عبد العقال)، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 20 - راشد أحمد عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، بيروت: دار النهضة العربية، 1999، ص 95.
- 21 - رمضان الدين إبراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، دون بلد نشر: مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط 2، 2007،
- 22 - ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي، د د ن.

- 23 - سعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006-2007،
- 24 - سيساوي جمال ، كفاءة الفرد في المؤسسة، بيروت، لبنان: د د ن، 2009.
- 25 - عبد المطلب سامح ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، .
- 26 - قوادري ميرة ، دنيا غشير، أثر التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2009-2010،
- 27- كردي أحمد. مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني .
- 28 - لوغال جان مارك ، إدارة الموارد البشرية، (تر: نبيل جواد) بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2008.
- 29 - محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 1999،
- 30 - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المهندسين، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 09.
- 31 - مهري أحمد ، أمين قرفي، نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010-2011.
- 32 - نايف برنوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، .
- 33 - نواف كامل ، تطوير الفكر الإداري، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000،

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1 - Random House , **Business publication**, France : edition Vuidert
- 2- Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, Paris, France : édition d'organisation.
- 3- Jean Marck, **Gestion des ressources humaines**, Paris, France : édition Vuidert .
- 4- Jean Marie Peritti , Gestion du ressources humaines unbert , 2eme ed , Paris , 1998 .
- 5 - Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, Paris : édition Economica, 2000.
- 6- Amber. What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures.

:

المراجع الإلكترونية

- 1 الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية . جون 2006م
<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html>
- 2- عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. <http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html#ixzz16mE08Lbc>
- 3- كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني . الاسلام و التنمية .
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222>
- 4- كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية و تطوير الذات . الموقع الالكتروني .
<http://www.hdrmut.net>
- 5- محمد مرعي . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية, و توصيف الوظائف).
دار حازم . 2002م
- 6- ادارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة . نوفمبر . 2008م
- 7- علاء الزئبق . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية. 2009م