

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة بعنوان:

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المقياس: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المستوى: السنة الثانية ماستر

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

من إعداد الدكتور:

عمر دمانة

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة بعنوان:

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المقياس: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المستوى: السنة الثانية ماستر

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

من إعداد الدكتور:

عمر دمانة

السنة الجامعية: 2023/2022

تقديم:

لقد اعتمد مقياس الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كأحد المقاييس الهامة المرتبطة ارتباطاً كبيراً وواضحاً بتخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية وبالتحديد كمقياس للسداسي الأول من السنة الثانية ماستر لطلبة التخصص المذكور، والذي يتضح من التسميتين قبل الخوض حتى في المضمون، حيث يعتبر هذا المقياس امتداداً لمقياس تسيير الموارد البشرية المبرمج في السنة الأولى لنفس التخصص، وهذا الأمر يكاد يكون بديهياً رجوعاً إلى الأهمية القصوى التي يحتلها هذين المقياسين للذان يكادان يكونان مقياساً واحداً بجزأين.

وتتضح أهداف هذا المقياس بشكل جلي عند الخوض في تفاصيل محاوره التي تعنى بكل الجوانب العلمية والمعرفية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية على العموم من جهة ، والمستجدة منها من خلال الدراسات والبحوث المكثفة من جهة أخرى لما لهذا المورد من مكانة استراتيجية أصبح يحتلها منذ مدة، إذ بات معروفاً لدى أهل الاختصاص علمياً أو عملياً وميدانياً أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تضمن أي مؤسسة مهما كان مجالها أو أي عمل إداري مهما كانت طبيعته الوجود والاستقرار والتطور والازدهار إلا بوجود موارد بشرية فعالة وذات كفاءة، هذه الأخيرة بدورها هي في أمس الحاجة إلى إدارة تعنى بها وبكل ما يرتبط بها، وبنفس المنطق فإن هذه الأخيرة تحتاج إلى جملة من الوظائف والاستراتيجيات التي أصبح اعتمادها بديهياً واضحاً، يقابله تطور في الدراسات والبحوث والتجارب التي يتمخض عنها هي الأخرى وبشكل مستمر ظهور استراتيجيات جديدة أو تطوير وتحديث لاستراتيجيات موجودة سلفاً.

إن كل تلك المبررات العلمية والمعرفية والميدانية لوظائف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جعلت إدراجها في قالب علمي كمقاييس وتخصصات في مختلف ميادين البحث العلمي ضرورة حتمية، وبطبيعة الحال يستوجب ذلك تطبيقه في ميادين علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على اعتبار أنها أحد أهم التخصصات ذات التأثير

في الحياة الانسانية بمختلف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية...الخ، وهذا ما يعطي المبرر من ناحية أخرى لتفرع ذلك الميدان إلى جملة من التخصصات ومن بينها تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، إذ أضحت المنشآت الرياضية أحد أهم المؤسسات في المجتمع خاصةً من خلال استقطابها للكثير والمختلف من فئات المجتمع سواء في ظل بعض التظاهرات والمنافسات الرسمية والعالمية أحياناً، أو في إطار الممارسات الرياضية الأخرى كالرياضات الترفيهية أو غيرها.

د. عمر دمانة

فهرس المحتويات

تقديم:

مقدمة:..... أ

الفصل الأول :مدخل لإدارة الموارد البشرية

- 4 - تمهيد:.....
- 5 - 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :
- 5 - 1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية :
- 6 - 1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية :
- 7 - 1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية :
- 7 - 2- لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:
- 7 - 1-2- مرحلة الثورة الصناعية:
- 8 - 2-2- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900 – 1915):
- 9 - 3-2- مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945):
- 9 - 4-2- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :
- 10 - 3- الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:
- 11 - 1-3- الهيكل التنظيمي الرأسي :
- 11 - 2-3- الهيكل التنظيمي الإستشاري :
- 12 - 3-3- الهيكل التنظيمي الوظيفي :
- 12 - 4-3- الهيكل التنظيمي الجغرافي :
- 13 - 5-3- الهيكل التنظيمي المصفوفي :

- 4- الخلفية النظرية لإدارة الموارد البشرية: - 14
- 1-4- نظرية الإدارة العلمية: - 14
- 2-4- نظرية العلاقات الإنسانية: - 15
- 3-4- النظرية السلوكية: - 19
- 4-4- نظرية Z اليابانية: - 20
- خلاصة الفصل: - 22

الفصل الثاني: الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية

- تمهيد: - 24
-
- 1- الإستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية: - 25
- 1-1- التحليل والتوصيف: - 25
- 1-1-1- أهم الطرق المستخدمة في تحليل وتوصيف الوظائف: - 25
- 1-1-2- حالات لجوء إدارة الموارد البشرية إلى عمليتي التحليل والتوصيف: - 26
- 1-2- تخطيط الموارد البشرية: - 27
- 1-2-1- خطوات وأهمية تخطيط الموارد البشرية: - 27
-
- 1-2-2- العوامل الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط: - 30
- 1-3- الاستقطاب : - 31
- 1-4- الاختيار: - 34
- 1-5- التعيين: - 36
- 2- الإستراتيجيات البعدية لإدارة الموارد البشرية : - 37

- 1-2- الأجر : - 38 -
- 2-2- الحوافز : - 39 -
- 3-2- التدريب: - 41 -
- 4-2- الترقية:..... - 45 -
- 48 -.....: خلاصة الفصل:

-

الفصل الثالث: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

- تمهيد:..... - 50 -
-
- 1- إدارة الجودة الشاملة:..... - 51 -
- 1-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:..... - 51 -
- 1-3- أسس إدارة الجودة الشاملة: - 52 -
- 1-4- العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: - 53 -
- 1-5- أهداف إدارة الجودة الشاملة:..... - 53 -
- 1-6- مداخل تحديد الجودة:..... - 54 -
- 1-7- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة:..... - 55 -
- 1-8- نظم الحوافز كأساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة:..... - 57 -
- 2- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: - 59 -
- 1-2- تعريف نظم المعلومات: - 59 -
- 2-2- أهمية نظم المعلومات : - 60 -
- 2-3- صفات نظم المعلومات الإدارية:..... - 61 -

- 4-2 أهداف نظم المعلومات: - 61
- 5-2 المكونات الأساسية لتكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية: - 62
- 6-2 نظم المعلومات والمعرفة: - 62
- 7-2 متطلبات نجاح نظم المعلومات الموارد البشرية: - 63
- 3- إدارة المعرفة: - 64
- 1-3 تعريف إدارة المعرفة: - 65
- 2-3 أهمية إدارة المعرفة: - 65
- 3-3 أقسام المعرفة: - 67
- 4-3 دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة: - 67
- 5-3 مراحل عمليات استثمار المعرفة عبر الوسائل التكنولوجية المتاحة - 68
- 6-3 الخصائص العامة لإدارة المعرفة: - 68
- 7-3 خصائص الموارد البشرية في إدارة المعرفة: - 70
- 4- الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي: - 71
- 1-4 الثقافة التنظيمية: - 71
- 2-4 العدالة التنظيمية: - 71
- 3-4 التطوير التنظيمي: - 71
- 5- إعادة الهندسة (الهندرة): - 82
- 1-5 تعريف إعادة الهندسة: - 82
- 2-5 أسس إعادة الهندسة: - 83
- 3-5 مزايا عمليات إعادة الهندسة: - 83

- 83 - 4-5 مبادئ إعادة الهندسة:
- 84 - 5-5 عناصر إعادة هندسة:
- 85 - 6-5 اهتمام الإدارة بوظيفة التنظيم كمدخل لإعادة هندسة:
- 87 - 7-5 عوامل نجاح أو فشل إعادة الهندسة:
- 88 - 8-5 إعادة الهندسة وإعادة التنظيم:
- 89 - 9-5 مزايا إعادة الهندسة في تحقيق التطوير التنظيمي:
- 89 - 10-5 دور الموارد البشرية في استراتيجية إعادة الهندسة:
- 91 - 6- جودة حياة بيئة العمل في إدارة الموارد البشرية:
- 91 - 1-6 تعريف جودة حياة بيئة العمل:
- 92 - 2-6 أهمية جودة حياة بيئة العمل:
- 92 - 3-6 أهداف برامج جودة حياة بيئة العمل:
- 93 - 4-6 عوامل نجاح برامج جودة حياة بيئة العمل:
- 94 - 5-6 مؤشرات اعتماد المؤسسات والمنشآت لجودة حياة بيئة العمل:
- 96 - 7- العولمة وإدارة الموارد البشرية:
- 96 - 1-7 تعريف العولمة:
- 97 - 2-7 ارتباط العولمة بثورة الاتصالات والمعلوماتية:
- 97 - 3-7 عولمة إدارة الموارد البشرية:
- 99 - 4-7 خصائص إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:
- 100 - 5-7 الأسس العامة لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية:
- 100 - 8- الحوكمة:

- 100 - تعريف الحوكمة: - 1-8
- 100 - حاجة إدارة الموارد البشرية إلى الحوكمة: - 2-8
- 100 - أوجه ارتباط إدارة الموارد البشرية بالحوكمة من خلال وظيفة التنظيم: - 3-8
- 100 - - 1-3-8 الارتباط وفق التنظيم الرسمي:
- 100 - - 2-3-8 الارتباط وفق التنظيم غير الرسمي:
- 109 -: خلاصة الفصل:
- 110 -: قائمة المراجع:

لقد زاد الاهتمام بشكل متسارع جداً خاصةً من الناحية العلمية والمعرفية بكل ما له علاقة بالموارد البشري داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وميادينها - ومنهم بطبيعة الحال إدارة المنشآت الرياضية - وذلك لما أثبتته الدراسات النظرية والتطبيقية من أهمية قصوى لهذا المورد الاستراتيجي والفعال، حيث جعل ذلك مجال إدارة الموارد البشرية مجالاً علمياً لا يكاد يقل أهمية عن الكثير من المجالات الأخرى بل أصبح المورد الاستراتيجي والأهم داخل كل مؤسسة، ومعيّاراً ومقياساً دقيقاً لمدى نجاحها واستقرارها وتطورها، وهذا نتج عنه بشكلٍ بديهيٍّ ظهور أفكارٍ جديدةٍ ومتجددةٍ كانت سبباً في القيام بالعديد من الدراسات والأبحاث والتجارب أحياناً أو كنتيجة علمية أحياناً أخرى، كل ذلك كان من شأنه أن يساعد على تطوير إدارة الموارد البشرية وكل ما يرتبط بها، والتي أقل ما يقال عنها أنها أضحت تمثل استراتيجيات حديثة ومستحدثة لا يمكن لأي مؤسسة أو منشأة مهما كانت طبيعة مجالها أن تستبعدّها أو تهملها في حال ما إذا كانت تسعى إلى تحقيق التطوير والازدهار.

وبالرجوع إلى ما سبق ذكره فإننا نجد أنه قد تعددت الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية و التي يعتبر أغلبها حديثاً ولا يزال من أهمها في مجال إدارة المنشآت الرياضية، لكن بطبيعة الحال لا يمكن الخوض في تلك الوظائف الحديثة دون التطرق لما يمكن تسميته بالوظائف التقليدية أو الكلاسيكية، من منطلق فكرة أساسية في هذا المجال مفادها أنه لا يمكن الكلام عن الاستراتيجيات الحديثة قبل معرفة الاستراتيجيات التقليدية أو البديهية، إذ لا يعقل بأي شكل من الأشكال أن تنجح أي منشأة ما مهما كان مجال تخصصها في سياساتها الإدارية عموماً أو المرتبطة منها بالموارد البشرية خصوصاً إلا إذا اعتمدت على تلك الوظائف الأساسية من تحليل وتوصيف وتخطيط واستقطاب واختيار وتعيين على أساس اعتبارها وظائف قبلية، وكذا ما ارتبط بنظم الأجور والحوافز والتكوين والترقية وتقييم الأداء على أساس اعتبارها وظائف بعدية، ثم تأتي فيما بعد تلك

الوظائف والاستراتيجيات الحديثة التي من شأنها أن تعمل وتساعد على زيادة استقرار الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، وتطور هذه الأخيرة وازدهارها لاحقاً كونها أحد أهم المنشآت الاجتماعية والصحية وحتى الاقتصادية في بعض الأحيان، إلا أن تلك الاستراتيجيات الحديثة مع طبيعة التركيز والاهتمام بالموارد البشرية وكل ما يرتبط بها قد أصبحت كثيرة ومتعددة ومتجددة ومتواصلة لدرجة أنه يصعب على الباحث أو المهتم بهذا المجال إلى حد كبير أن يتمكن من حصرها أو الإلمام بها كلها، هذا الأمر يوضح أن ما سنتناوله لاحقاً سنسلط فيه الضوء على بعض وأهم الاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وليس حصرها، وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذه المطبوعة.

الفصل الأول

مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظراً لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لازماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف، التدريب، والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة واستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

إنّ من أهم الجوانب التي تركز وترتكز عليها إدارة المنشآت الرياضية هي دراسة العلاقات الإنسانية داخلها ومدى قدرة هذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) على خلق التعاون الإيجابي داخل تلك المنشآت في جميع مستوياتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

لأجل ذلك عمدت المنشآت في الوقت الراهن إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد العاملين بها أو ما تم التعارف عليه لاحقاً بالموارد البشرية، لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية بيئة خصبة للكثير من الدارسين لها ولكل ما يرتبط بها خاصة من خلال إلى ما وصل إليه موقعها داخل المؤسسة كما سيتضح لاحقاً، وعلى ضوء هذا سنتطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها، بالإضافة إلى الأهداف التي جاءت لتحقيقها:

1.1- تعريف إدارة الموارد البشرية :

يوجد لدى كل مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات على الأفراد بعد تصنيفها، بحيث تصبح كل مجموعة من الوظائف أو النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك إلى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها على الأفراد مما نتج عنه ذلك الاهتمام الكبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم تلك المهام المنوطة بهم بغرض تحقيق مستلزمات الأعمال المراد القيام بها¹.

إن إدارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدروسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها:

- « هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة »².

- « هي تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة

¹ - نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص77.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة،

الإسكندرية، 2002، ص17.

الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة».

- « هي مجموعة من السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري داخل المؤسسة، هذه السياسات والممارسات ما هي إلا وظائف من بينها (الاستقطاب، التحفيز إلخ) تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في تلك المؤسسة»¹.

2.1- أهمية إدارة الموارد البشرية :

من خلال التعريفات السابقة تظهر الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومما ساعد على ذلك نجد :

- ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة إلى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين أو ما اتفق على تسميته لاحقاً بالموارد البشرية داخل المؤسسة، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال.

- بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتطور علاقاتها مع الإدارة التي تصل أحيانا إلى ظهور صراعات بين تلك النقابات وإدارة المؤسسة مما يتطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الإدارة والأفراد العاملين أو نقاباتهم، هذا الجهاز تمثل في إدارة الموارد البشرية².

1- Bernard GALANBAUD , Si la GRH était de la Gestion , édition LIAISONS , Paris , 2002 , P 15 .

2- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1985، ص 08.

- صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد علاقات العمال بالمؤسسة ممّا يحتم ضرورة وجود إدارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العلاقة وتعمل على الامتثال لها وتجسيدها¹.

3.1 أهداف إدارة الموارد البشرية :

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فيمكن تقسيمها إلى نوعين هما: المشاركة والفاعلية.

- فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح احتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال يصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكزهم وتنظيمها .

- أمّا الهدف الثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل بأفضل المجهودات لتحقيق أحسن النتائج² .

2- لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة الموارد البشرية وإدارتها وأهميتها داخل المنشأة لابد من التعرّيج على تاريخ ظهورها ومعرفة مراحل تطورها إلى أن أصبحت على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن. وتمثلت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية كالتالي :

1.2 مرحلة الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الإدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح

¹ - محمد سعيد، أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003 ، ص 30.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 20.

ضعيفاً، فقد كان ينظر إلى العامل بمنظور السلع التي تباع وتشتري، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الإنسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة، ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا ويقوموا بانتفاضات وثورات في مواجهة أرباب العمل¹.

2.2. مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900 – 1915):

كما سبق وأن ذكرنا فإن الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى إلى خلق العديد من المشاكل مما أدى إلى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل تلك المشاكل من خلال إيجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في هذه المرحلة هي: حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل في مجال الفكر الإداري بما أسهم به من تجارب ودراسات غيرت مدلولات عدة في مجال الإدارة، حيث أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال وهضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل والعمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل وإنجاز قاعات ونوادي للراحة، ووضع برامج ترفيهية، إضافة إلى بناء قاعات للعلاج والوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من حوادث العمل والأجور والحوافز وغيرها من بعض الملامح الهامة لما عرف لاحقاً بإدارة

¹ - محمد سعيد، أنور سلطان ، المرجع السابق، ص 30.

الموارد البشرية، إلى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في إطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم إدارة الأفراد¹.

3.2. مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945):

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جداً مقابل زيادة الطلب على السلع وحاجة الإدارات إلى من يسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة إلى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء لجانٍ لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعتها في ذلك بريطانيا ثم ألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهداً متخصصاً في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسات من أجل تطوير مفهوم الموارد البشرية، ووضعت بعض التجارب لدراسة مدى تأثير الفرد على الإنتاج فوجدوا أن الجماعة تأثيراً على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته ، وخلصوا إلى نتيجة مفادها أن الإنتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال².

4.2. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

عرفت هذه المرحلة تقدماً كبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة.

لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات والنشاطات المتعلقة بالأفراد وتحسين ظروف العمل داخل المنشآت وخارجها، إضافةً إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، وإصدار

1- CLERMONT Barnabé, des Ressources Humaines La Gestion en éducation , édition ARC , 1981 , P 36.

2- I.B.I.D , P 40 .

حقوق للعمال مثل الحق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في إطار منظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الإدارات وظهور الأهمية الكبرى للموارد البشرية أُلقيت أول محاضرة حول إدارة الأفراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات¹.

3- الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلف معظم من كتبوا في مجال التنظيم والإدارة حول أنواع الهياكل التنظيمية وراح كل منهم يعطي أنواعا 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 التنظيمية فإنه يجدر بنا التطرق أولا لبعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على إختيار الإدارة للهيكل التنظيمي المناسب لها، وهي تتمثل في مايلي² :

1- حجم المنشأة والأهداف التي وضعت لأجل تحقيقها.

2- تركيز أو إنتشار المنشأة .

3- عمر المنشأة .

4- التخصصات المختلفة داخل المنشأة والتنسيق فيما بينها .

¹ - I.B.I.D , P 43 .

² - عمر سعيد - منذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 87 .

5- مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة .

6- مقدار التكنولوجيا المستعملة في المنشأة .

7- مدى إستقرار وعدم إستقرار البيئة المحيطة بالمنشأة .

أما بالنسبة لأنواع الهياكل التنظيمية فهي :

1.3. 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 الإشراف على المرؤوسين، وحق إصدار التعليمات والأوامر الملزمة، ويتمتع هذا النوع بمجموعة من المزايا منها : السرعة في اتخاذ القرار والوضوح والبساطة والاقتصاد في المصاريف الإدارية بسبب عدم اعتماد المنشأة إلا على رجل واحد يسمى ضابط الإدارة والمخول له إستثنائيا اتخاذ كافة القرارات¹.

2.3. الهيكل التنظيمي الإستشاري :

ظهر هذا النوع نتيجة التطور والانتساع الذي آلت إليه المنشآت، وتتوعد النشاطات داخلها، الأمر 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 والاستشارة والتوجيه وليست لديهم سلطات تسمح لهم باتخاذ القرار بل إنهم يخضعون لأوامر رؤسائهم.

¹ - المرجع السابق ، ص 75 .

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يمد الرئيس التنفيذي المسؤول المباشر بالاستشارة الجيدة والمعلومات الكافية في الوقت الذي يحتاج إليها مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرار ويسهل مضامينها ويجعلها أقرب للصحة في مضمونها وفي نتائجها، وبالتالي يساعد على خلق الكفاءة الإدارية¹.

3.3 الهيكل التنظيمي الوظيفي :

أول من نادى بهذا النوع من التنظيم هو فردريك تايلور الذي رأى بأنه يجب أن يعين لكل منشأة عدد من المتخصصين داخل مجالها التنفيذي بشكل يمكنها من الاستفادة من خبراتهم في مجال التنفيذ العملي بدلا من بقائهم خارج السلطة كما هو الحال في الهيكل التنظيمي الاستشاري ، ومن مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي أنه يخفف الأعباء على الإدارة كما يضيف نوعا من المرونة لأنه يسمح بالتغير 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 الفريق².

4.3 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 الإدارة المركزية للمنشأة الأم.

¹ - قيس محمد العبيدي ، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص169.

² - محمد رسلان الجبوسي - جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 94.

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

5.3 الهيكل التنظيمي المصفوفي :

يعتبر من أهم الهياكل التنظيمية وأنجعها لذلك اعتمدته معظم الإدارات وأصبح أكثر شيوعا لكنه رغم ذلك من أصعبها ذلك انه يحتوي على نوعين من السلطة : السلطة العمودية والسلطة الأفقية، حيث تقوم الأولى على أساس التخصصات حسب الوظائف المتواجدة في المنشأة، أما الثانية فتقوم على أساس نشاطات المشاريع، وعليه فإن المسؤولين في الإدارات 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.

إن سبب أخذ معظم المنشآت بهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو استجابة للرغبة في تحقيق نتائج نهائية إيجابية للمشاريع المراد إنجازها، والتي يكون المدراء فيها مسؤولين عن النتائج وليس عن تفاصيل الأعمال والأشغال التي يشرفون عليها، الأمر الذي يمنح الحرية والمرونة في تنفيذ المشاريع والوصول إلى أفضل النتائج ضمن المواعيد المحددة لكل مشروع كما يتميز هذا النوع بالاستخدام الأمثل 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 والانتقادات التي وجهت له فتتجلى في كونه قد يحدث أحيانا نوعاً من التصادم جراء ازدواجية السلطة أو ازدواجية القرار،

إضافةً إلى وجوب أن تتمتع كل الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة بمهارات جيدة لضمان نجاح المشروع، بالإضافة إلى أنه كثيراً ما يتطلب مقابل ازدواج السلطة ضغطاً مزدوجاً على كل الموارد البشرية حتى يمكن تحقيق التوازن، وإلا فإن غير ذلك أي أن عمل أحد الإدارات بشكل أفضل من الأخرى سيؤدي حتماً إلى عدم نجاعة هذا النوع من الهياكل التنظيمية¹.

4. الخلفية النظرية لإدارة الموارد البشرية:

إن الأهمية الكبيرة جداً التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة الصدفة أو نتاجاً بديهياً لاستمرار زمني في مجال الإدارة، بل كان ذلك نتيجة حتمية للكُم الهائل من الأبحاث والدراسات والتجارب العلمية التي تمت منذ أمد ليس بالقريب، وقد تعددت هذه الدراسات لدرجة صعوبة حصرها، خاصة وأن منها ما كان حول الإدارة على العموم، ومنها ما كان منصباً حول إدارة الموارد البشرية بشكل مباشرٍ وخاصٍ.

1.4. نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت على يد فريدريك تايلور حيث حاول أن يوضح أن الإدارة السليمة هي بمثابة علم قائم بذاته يعتمد على قواعد ومبادئ وأسس تنظيمية واضحة يمكن أن تشمل جميع أنواع النشاط الإنساني الذي تؤديه الموارد البشرية المتاحة للمنشأة والذي يتطلب ضرورة التنسيق²، ومن خلال هذا كله فإنَّ التطبيق الملائم لهذه الأسس والمبادئ على المنشأة وعلى مواردها البشرية المتاحة سيوصل حتماً إلى تحقيق نتائج جيدة وإيجابية تعود بالنفع على كل من الموارد البشرية وإدارة المنشأة على حد سواء، ومن بين هذه المبادئ نجد³:

– المعرفة المنظمة (ترسيخ الأسلوب العلمي لدى الموارد البشرية).

¹ - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 328 .

² - قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 69.

³ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 39.

- التعاون بين الأفراد في العمل، وبين الأفراد والإدارة.
- تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- الاختيار العلمي للأفراد عن طريق دراسة قدراتهم قبل استخدامهم، وهذا ما تجسد لاحقاً من خلال اعتماد جل المؤسسات والمنشآت لوظائف واستراتيجيات علمية مدروسة.
- العمل من أجل توسيع النتائج عوضاً عن تضيقها.

يرى تايلور أن الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة إلى عملهم وزملائهم من جهة، وهي ثورة عقلية أيضاً من جانب صاحب العمل المشرف ومجلس الإدارة وفي واجباتهم نحو زملائهم من العمال ونحو جميع المشاكل التي تواجه المؤسسة المنتمين إليها من جهة أخرى.

و يلخص تايلور كل ما سبق بأنَّ الغرض الأساسي للإدارة يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للموارد البشرية من خلال تقاسم المشاكل وعدم تركها على عاتق العامل فقط كما هو الحال في الإدارة التقليدية¹.

2.4. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين نتيجة حدوث أزمات اقتصادية واجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عمد الكثير من الباحثين إلى البحث عن طرق وأساليب علمية لتحسين وضع الموارد البشرية، نتج عنه تبلور أفكار جديدة لتنظيم الأداء في العمل تجسدت في الاعتماد على دراسة العلاقات الإنسانية في العمل، ومن العوامل التي أدت إلى ظهور تلك الأزمات الاقتصادية والاجتماعية نجد²:

1- سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، دار الجيل للطباعة، مصر، 1976، ص592.

2- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف، الرياض، 1997، ص 21.

- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، رأى الإداريون من خلالها أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية، لذا حاولوا العمل على تصحيح ذلك.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من الصعب على الإداري الاتصال بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور المنظمات غير الرسمية .
- ارتفاع المستوى المعيشي فتح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل النفسية للعامل.
- تزايد الثقافة العمالية، حيث أصبح العمال يدركون مشاكلهم الناجمة عن العمل ويطالبون الإدارة بإيجاد حلول لها.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، جعل الإدارة تبذل جهداً للاستفادة من هذا العنصر بأكبر قدر ممكن، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هاوثورن، حيث قام بها مجموعة من الباحثين على رأسهم إلتون مايو والذي يعتبر مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية، حيث عمد هؤلاء إلى إجراء مجموعة من التجارب في مؤسسة وسترن إلكتروك بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو عن طريق دراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية وسوء توزيع فترات الراحة على الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية فتبين أن هذه الأخيرة تتأثر بالظروف الاجتماعية والنفسية للعمال أكثر من تأثرها بالظروف والعوامل المادية.

وقد توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية¹:

¹ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 2006، ص 22.

- أن المؤسسة تعتبر بالنسبة للعامل أو المورد البشري بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل، غير أن سلوكيات هؤلاء قد تختلف حسب معايير التنظيم الرسمي بشكل شبه بديهي لارتباط هذا الأخير بالتنظيم غير الرسمي.
- أن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تتبع فقط من الحوافز المادية، بل تتبع أيضا من الحوافز المعنوية.
- أن العامل يتأثر داخل المؤسسة بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة أكثر من تأثره بالنظام الإداري والرقابة المفروضة عليه.
- تتطلب زيادة الإنتاج توافر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني عال لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين.
- الاتصال الجيد وتبادل المعلومات وإشراك العمال في اتخاذ القرارات كلها عناصر ضرورية لتحفيز العمال وتحسيسهم لأداء واجباتهم بكفاءة عالية.
- من خلال هذه النتائج يتضح أن دراسة إلتون مايو تعد أول دراسة تهتم بالسلوك الإنساني في التنظيم داخل مجالات العمل حيث نتج عنها تغيرات كبيرة في علاقات العمل داخل المؤسسات، إضافة إلى ظهور عوامل جديدة تساعد على نجاح تلك المؤسسات بشكل أكبر من السابق، وتتمثل هذه العوامل في¹:
- ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي المتمثل في العلاقات الإنسانية المتولدة بين الموارد البشرية نتيجة وجودهم في بيئة داخلية واحدة نظراً لتأثيره القوي على التنظيم الرسمي.
- بروز قيم مشتركة للجماعات والأفراد داخل المؤسسة وتأثيرها الكبير على العمل.

¹ - المرجع السابق، ص 23.

- اعتبار المؤسسة منظمة جماعية تساهم في خلق قيم وتساعد على تحسين علاقات الأفراد ببعضهم مما يترتب عنه ظهور ذهنيات جديدة في العمل.
- وجود علاقة وطيدة بين قيادة المجموعات العمالية والقائد الإداري واعتراف كل منهما بفاعلية وضرورة وجود الثاني.
- يقابل قوانين المؤسسة ولجرائاتها التنظيمية وأساليبها الخاصة أساليب خاصة بالعمال في تعاملهم مع بعضهم البعض بشكل يستوجب الاحترام من الجانبين.
- العمل على تدريب الرؤساء والمسؤولين الإداريين على مراعاة العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للموارد البشرية تحت قيادتهم من أجل رفع روحهم المعنوية وخلق جو التعاون بينهم بشكل ينعكس إيجاباً على المؤسسة.
- رغم كل ما حققته هذه المدرسة من نتائج ايجابية على مستوى الإدارة العامة إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، ومن بينها :
- أنَّ مدرسة العلاقات الإنسانية في دراساتها تركز على التنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي .
- أنَّ مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز والمكافآت المعنوية وتغفل الحوافز المادية، وهي بذلك تفتقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.
- تفتقد مدرسة العلاقات الإنسانية في بنائها إلى قواعد علمية فهي تعالج أساليب العمل داخل المؤسسة بطريقة عاطفية.

لكن ورغم ذلك كله إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث نتائج تجاربها وأفكارها جاءت بالجديد والهام في أهم مورد في المنشأة ككل ألا وهو المورد البشري، لذلك كان تركيزها على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى في الإدارة بشكل عام والمتمثل في

الجانب الإنساني الأمر الذي يجعل مدرسة العلاقات الإنسانية إضافة جديدة في مجال الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً.

3.4 النظرية السلوكية:

ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن العشرين على يد ماري باكر فوليت وهي تختلف عن كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ كل منهما، ذلك أنها تؤكد على كفاءة الموارد البشرية والإنتاجية كأحد مبادئ نظرية الإدارة العلمية، كما تؤكد على توفير مناخ ملائم للموارد البشرية كأحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.

ومن بين أهم الخصائص التي جاءت بها النظرية السلوكية نجد¹:

- تعتبر مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وأثره على الإنتاجية ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج لاحقاً في بيئة العمل.
- تحاول التأثير على السلوك الإداري من خلال القيام بأبحاث سلوكية على الأفراد العاملين والهدف من ذلك إيجاد حلول للمشكلات المتواجدة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى المساهمة في رفع كفاءات التنظيم.
- تعتبر حاجات المورد البشري هي التي تعبر عن سلوكه وبالتالي تؤكد على أهمية تلك الحاجات وتعمل على تلبيتها.
- تهدف إلى خلق نوع من التكافؤ بين أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية.
- تهتم النظرية السلوكية بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة تهدف من خلاله إلى إحداث تعديلات في سياسة إدارة المؤسسة وفي أهدافها وذلك من أجل أن يتناسب تسييرها مع

¹ - سيد الهواري، المرجع السابق ، ص 612.

المتغيرات والظروف البيئية التي تعمل في إطارها أو استحداث أساليب إدارية تتناسب مع سياسة المؤسسة.

4.4. نظرية Z اليابانية:

رائدها هو ويليام أوتشي الذي أخذ أفكارها بناءً على انعكاس البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام و الأسرة فيه بشكل خاص حيث تتمثل العلاقة بين أفراد الأسرة اليابانية غالباً في وجود الاحترام الكبير والمتبادل بين مكوناتها التي تشبه إلى حد كبير مكوناتها المنشأة و المنظمة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية في ذلك مبنية على اعتبار الموارد البشرية للمنشأة كأنهم جزء منها أو أنهم يشتركون في ملكيتها وتسييرها أي أن لديهم الروح بالانتماء.

هذا من جانب ، ومن جانب آخر فقد أخذ أوتشي بما جاءت به افتراضات نظرية ماك جريجور خاصة الايجابية منها "Y" ، وتؤكد بعد عدة دراسات قام بها أن إنتاجية بعض الشركات اليابانية قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال فترة وجيزة و اكتشف أن سبب في ذلك يعود إلى العنصر البشري داخل تلك الشركات وما يتوفر له من المعاملة الحسنة واستقرار في العمل والاهتمام الشامل... الخ.

على ضوء هذا كله توصل أوتشي إلى مجموعة من المبادئ تقوم عليها الإدارة اليابانية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية أو بإدارة الموارد البشرية، ويمكن تجسيدها في كل أنواع الإدارة أينما كانت - بما فيها بطبيعة الحال إدارة المنشآت الرياضية، وتمثلت هذه المبادئ الأساسية والهامة في ما يلي¹:

1- منح الوظيفة مدى الحياة لأنها تساهم في تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

1- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص 53.

2- يجب أن يتم اعتماد نظم التقييم والتقويم والترقية للموارد البشرية بشكل بطيء (الترقية تتم بعد فترة طويلة).

3- عدم تخصص لأي مورد بشري في مهنة واحدة مما يساعد على أن يقوم أي ذلك الأخير بأي عمل قد يوكل إليه، أو على الأقل أغلبها.

4- تجسيد فكرة الرقابة الضمنية وتأكيد قناعة الموارد البشرية بها كجزء من تلك المؤسسة أو المنشأة.

5- اعتماد أسلوب القرارات الجماعية كنوع من التحسيس بروح الفريق ولمكانية الفرصة بالمشاركة في ذلك، حيث يشعر من خلال ذلك كله العامل بأهميته في المؤسسة.

6- الاهتمام الشامل بالعاملين بالشكل الذي يزرع في نفوسهم الألفة والثقة والتعاون و العمل الجماعي وروح الفريق.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإشارة إلى الكثير من العناصر المرتبطة عموماً بإدارة الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمفاهيم أو الأهمية أو الأهداف...الخ.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن تناولنا للفكر الإداري الذي جاء بإدارة الموارد البشرية كان هو الآخر مختصراً إلى حد بعيد، ذلك أن هناك الكثير والكثير من الدراسات والبحوث والتجارب التي تناولت إدارة الموارد البشرية إما بطريقة مباشرة من منطلق اعتبارها المورد الاستراتيجي الذي تقوم عليه أي مؤسسة أو منشأة، أو بطريقة غير مباشرة على أساس أن تلك الدراسة كانت منصبة حول الإدارة العامة.

الفصل الثاني

الاستراتيجيات القبلية والبعدية

لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يتم عمل إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجيات من طرف المؤسسة حتى تتمكن من القيام بذاتها والحفاظ على كيانها بل أكثر من ذلك فإن وضع تلك الاستراتيجيات وتطبيقها يساعدها على التطور والنمو كمثيالاتها من المؤسسات الناجحة.

وتنقسم تلك الإستراتيجيات إلى قسمين أو مرحلتين تتمثل المرحلة الأولى في استراتيجيات قبلية وتعني تحليل وتوصيف وتخطيط واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، أما المرحلة الثانية فتتمثل في اعتماد إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات بعدية وتعني وضع الأجور والحوافز والتدريب والترقية لتطوير قدرات الأفراد ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة لمساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

1- الإستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على ما تضعه من استراتيجيات لاستغلال الموارد البشرية بشكل سليم لذلك يرى معظم الفقهاء في مجال الإدارة عموماً أو في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص أن هناك خطوات أولية إذا ما اتبعتها أي مؤسسة فإنها ستمكن من النهوض بذاتها وتضمن استمراريتها ويسهل عليها تحقيق أهدافها، وهي:

1.1- التحليل والتوصيف:

وهو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهذه العملية تحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد الذي يشغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجحاً.

وهناك من يعرف هاتين العمليتين مجتمعتين على أنهما التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل التي تؤدي في إطارها، وتحديد ما تتطلبه من القدرات والمهارات المتنوعة، واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنةً بالوظائف الأخرى في المؤسسة أو المنشأة، حيث يعد هذا كله أمراً ضرورياً وأساسياً ستقوم عليه لاحقاً مجموعة من الوظائف الاستراتيجية كنظم الأجور والحوافز على سبيل المثال¹.

1.1.1- أهم الطرق المستخدمة في تحليل وتوصيف الوظائف:

هناك طرق عدة ومختلفة حسب طبيعة نظام المؤسسة أو حسب طبيعة المجال الذي تنشط فيه، أو حتى حسب السياسات والقوانين الداخلية التي تنتهجها، وأحياناً حسب الظروف والعوامل التي أدت إلى اللجوء إلى هاتين الوظيفتين الاستراتيجيتين:

- طريقة الملاحظة لسيروعة العمل وظروفه.

¹ - بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص

- طريقة المقابلة.

- طريقة الاستبيان مع الموظفين.

- بطاقة متابعة الموظفين.

2.1.1. حالات لجوء إدارة الموارد البشرية إلى عمليتي التحليل والتوصيف:

هناك ثلاث احتمالات تجعل المؤسسة ككل ممثلة في إدارة مواردها البشرية تلجأ إلى عمليتي التحليل والتوصيف هي:

- الحالة الأولى:

تتم في المرحلة الأولى من إنشاء المؤسسة أو المنشأة وتحديد مجموعة من الوظائف للقيام بأنشطة ومهام ووظائف مختلفة داخلها كبداية لنشاط تلك المؤسسة ككل.

- الحالة الثانية:

قد تلجأ المؤسسة أو المنشأة في حالة النضج والتطور في المنافسة مع مثيلاتها إلى عمليتي التحليل والتوصيف، حيث يتم ذلك عند إدخال طرق وأساليب جديدة، كأن تعتمد تكنولوجيات حديثة بأجهزتها ومعدات وبرامجها، وكمثال أكثر وضوحاً قد تضع المؤسسة أو المنشأة قواعد بيانات حديثة لتسيير ميزانيتها وكل ما يرتبط بالجانب المالي الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تلجأ إلى القيام من جديد بعمليتي التحليل والتوصيف لمعرفة الحاجة من عدمها إلى الموارد البشرية.

- الحالة الثالثة:

كثيراً ما تعتمد المؤسسة إلى توسيع نشاطاتها من خلال إدخال وظائف جديدة أو إضافة فروع ومصالح أخرى لمسايرة ومواكبة ذلك التوسع في الأعمال وربما في مقابل ذلك تعديل بعض الوظائف والأنشطة من خلال إضافة جديد عليها وإلغاء بعضها

وبالتالي حدوث تغيير في الهياكل التنظيمية وما يرتبط بها من تحديد للمسؤوليات وتوزيع للمهام.

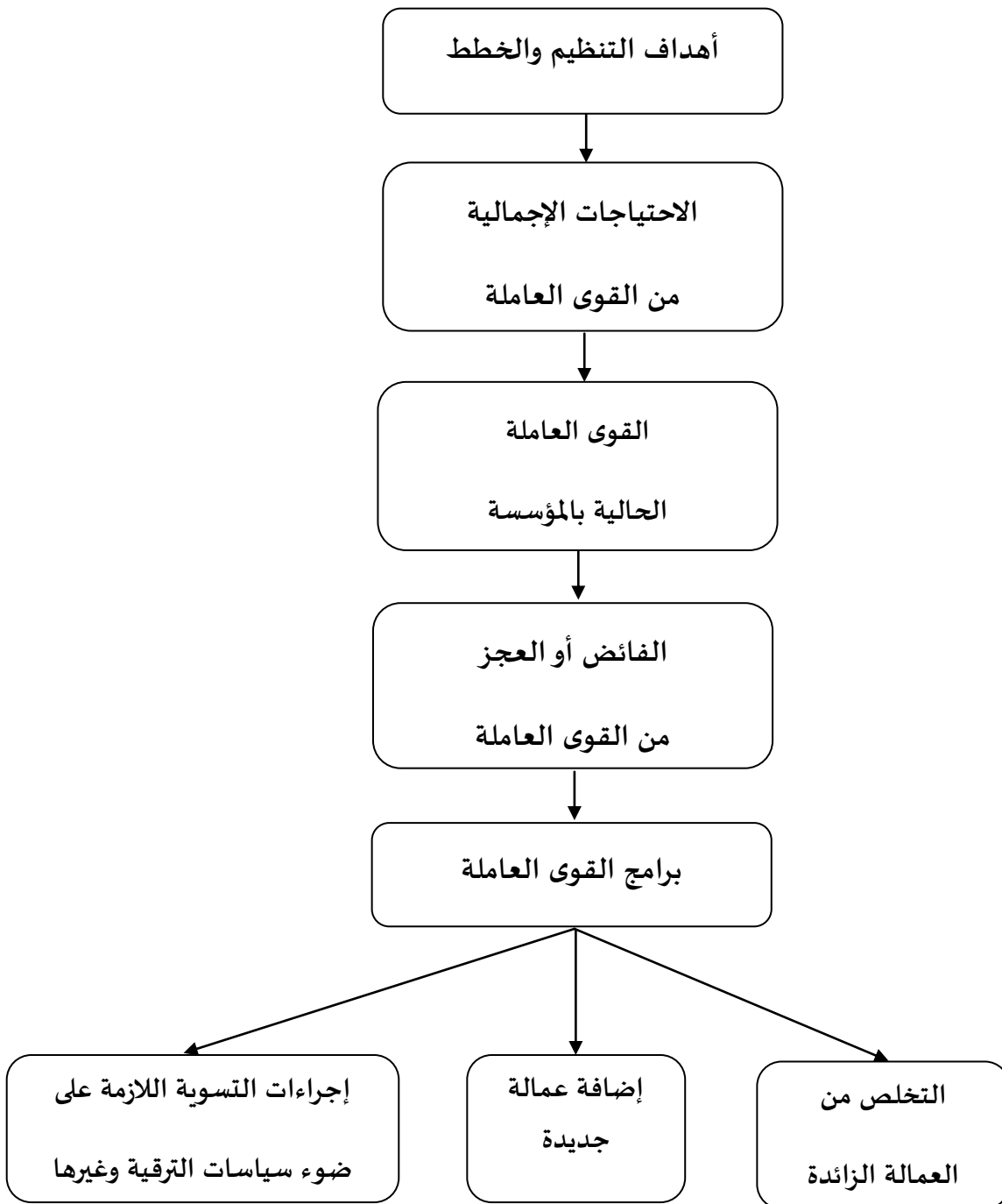
2.1. تخطيط الموارد البشرية:

يعرفها البعض بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، بمعنى آخر هو نظام توافق وذلك عن طريق تحديد الأفراد الموجودين فعلاً داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأفراد المراد تعيينهم حسب متطلبات المؤسسة مستقبلاً من يد عاملة¹.

وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والكيف وأي النوع، وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية فإنه يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي الذي يتم من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لكي يتسنى وضع ما من شأنه التأثير في نقاط القوة، وبالمقابل إبعاد كل ما من شأنه إثارة نقاط الضعف.

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 58.

الشكل يوضح معدلات تخطيط الموارد البشرية¹:



¹ - عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 ، ص 48.

1.2.1. خطوات وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

لأجل تحقيق التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية يجب مراعاة الخطوات التالية:

1- توفير بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن والحالي للمؤسسة من حيث عدد الموظفين لديها، مؤهلاتهم العلمية، والمهارات المتوافرة لديهم إضافةً إلى بعض المعلومات المتعلقة بالجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى أو المؤهل العلمي وغير ذلك من المعطيات التي يمكن أن تساعد في وضع وتجسيد قواعد بيانات شاملة للموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة لتسهيل الوظائف اللاحقة.

2- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق احتياجات المؤسسة الوظيفية والقيام بالأعباء المهنية خلال الفترات الزمنية المستقبلية بالكفاءات والمهارات اللازمة لذلك.

3- يسهل تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المرتبطة بكل النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف وتسهيل الوصول إليها.

4- الحصول على الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل والمهارات المتاحة على المستوى الداخلي للمؤسسة أو المنشأة.

5- يحقق تخطيط الموارد البشرية تقليصاً وترشيحاً في النفقات والتكاليف إضافةً إلى اختزال الوقت إلى حد لا بأس به.

6- يساعد على معرفة مواطن القوة والضعف لدى الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة خاصةً عندما يتعلق الأمر ببعض الأمور المستقبلية من خلال التحليل السليم.

7- يوفر قاعدة واسعة من المعطيات والبيانات التي ستحتاج إليها المؤسسة سعياً منها للتطوير والتحسين، وحتى وضع البرامج التدريبية كونها هي الأخرى مرتبطة بشكل وثيق بمستقبل المؤسسة أو المنشأة.

8- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف وظائف الموارد البشرية خاصةً منها تلك المتعلقة بالأنشطة المستقبلية.

2.2.1. العوامل الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحليل بيئة المؤسسة أو المنشأة من خلال عملية التخطيط:

هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية في ارتباطها ببيئة المؤسسة، حيث تتمثل العوامل الداخلية بصفة هامة وفعالة في ما يلي:

- الهيكل التنظيمي.
- ثقافة المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية ذاتها.
- إدارة العمليات.
- إدارة النشاطات التسويقية.
- إدارة النشاطات المالية.

في حين تتجلى العوامل الخارجية كمتغيرات من المؤكد أن لها تأثيراً على بيئة المنشأة في ما يلي:

- عوامل البيئة الاجتماعية.
- عوامل البيئة الاقتصادية.
- عوامل البيئة الثقافية.
- عوامل البيئة التكنولوجية.
- العوامل القانونية.

- العوامل السياسية.
- العوامل ديمغرافية.
- العوامل الخارجية الدولية والعالمية.

3.1 الاستقطاب :

يعتبر الاستقطاب في مجال إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة وأحد استراتيجياتها القبلية الأساسية وذلك لما له من قوة في التأثير على طبيعة نشاط المؤسسة، حيث يساعد الاستقطاب على تحديد الطاقات البشرية التي تحتاجها المؤسسة بشكل يحقق نتائج ايجابية لاحقاً¹، كما يعكس في الغالب شفافية عمل إدارة الموارد البشرية وسعيها لإيصال حاجتها من الموظفين إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد المحتاجين لتلك الوظيفة أو لهؤلاء المؤهلين لوظيفة ما حتى تسهل عليها عملية الاختيار لاحقاً.

1 -3-1 تعريف الاستقطاب:

يعرفه البعض على أنه " عملية البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل مناصب شاغرة وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها غامضة والعكس صحيح فان توضيح المناصب وتحديدتها وتعريفها يساعد على نجاح عملية الاستقطاب ".

كما يعرفه البعض على أنه " عملية جذب طالبي العمل للتقدم أمام المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة ويتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين

¹– Bernard martory – danial crozet , Gestion des ressources humains « pilotage social et performances » , 4^{ème} édition , DUNOP , Paris , 2001 , P 32 .

عن العمل بوجود فرص عمل بالمؤسسة مما يفتح المجال أمام إدارة الموارد البشرية لاقتناء أفضل الطاقات والقدرات¹.

2.3.1 مصادر الاستقطاب:

هناك مصادر داخلية للاستقطاب وأخرى خارجية :

أ- المصادر الداخلية للاستقطاب:

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها لشغل المناصب الشاغرة ومفاد هذا انه إذا خلت وظيفة ما داخل المؤسسة فانه يجب الإعلان عنها وتختلف هذه المصادر فنجد منها النقل أو التحويل أو اللجوء إلى الموظفين السابقين وهناك ما يسمى بمخزون المهارات².

حيث يتمثل التحويل عند شغور منصب داخل المؤسسة فيتم تحويل موظف أو عامل في نفس المؤسسة إلى ذلك المنصب لكفاءته ولأهمية المنصب على منصبه السابق أما عملية اللجوء إلى الموظفين السابقين فتتم في حالة وجود عاملين سابقين في المؤسسة والذين قد تنتهي مهامهم لأسباب معينة وعند احتياجهم يتم إستقطابهم إلى المؤسسة مرة أخرى .

أما مخزون المهارات فهو أسلوب يستخدم عندما يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن المهارات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنافر فيهم المهارات التي تنسجم مع الوظيفة المطلوبة.

¹ - عبد الغفار حنفي، حسين الفوز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 487.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 145.

ب- المصادر الخارجية للاستقطاب:

يحدث في الغالب أن تحتاج المؤسسة إلى موظفين جدد لحاجتها إلى زيادة العدد أو لاستقطاب كفاءات معينة أو كذلك لعدم وجود مصادر داخلية أو وجود نصوص تشريعية تحتم الاستقطاب عن طريق المصادر الخارجية الأمر الذي يجعلها تلجأ إلى بعض الطرق للقيام بذلك الاستقطاب الخارجي، والتي نجد منها:

1- مكاتب العمل:

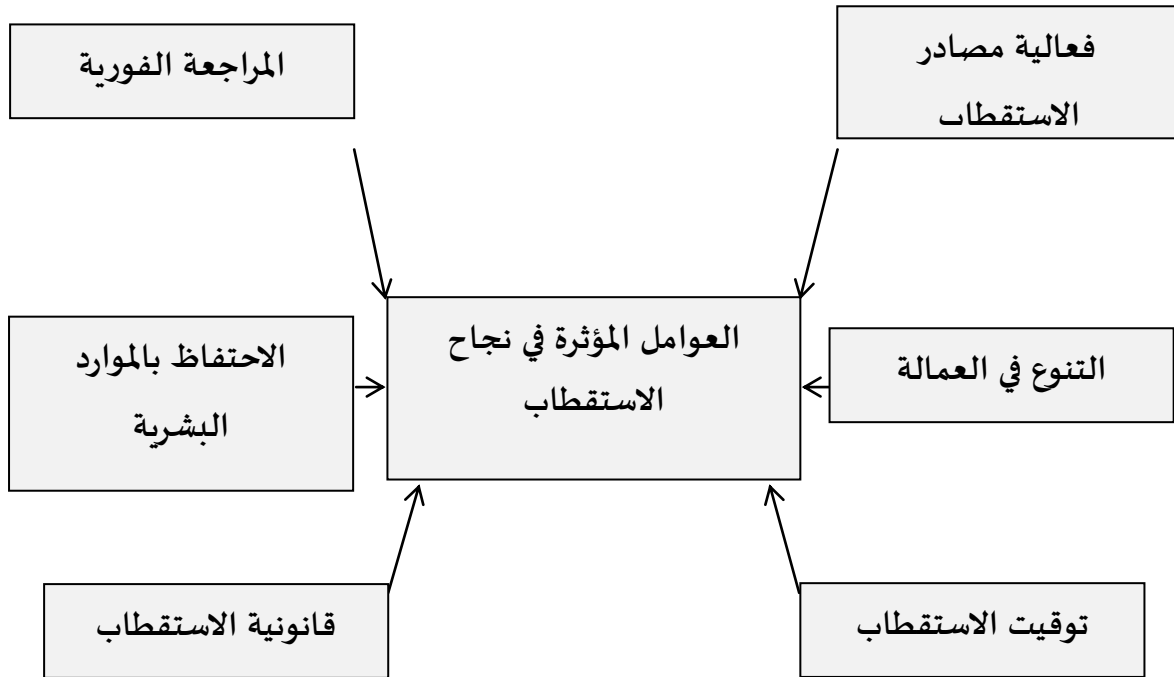
هناك مكاتب عمل عامة حكومية وأخرى خاصة، بالنسبة للمكاتب الحكومية تشرف عليها وزارة العمل وتقوم بدور الوسيط بين المؤسسة طالبة العمال والعمال طالبي العمل، أي تعتبر بمثابة مكتب العرض والطلب في مجال الشغل.

أما المكاتب الخاصة فقد استحدثت كي تختصر المؤسسات المسافة فبدل القيام بالبحث عن الأفراد لإستقطابهم إليها نجدها تتجه مباشرة إلى المكاتب الخاصة وطلب العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

2- الإعلان:

هذه الطريقة تعني قيام مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما بالإعلان عن طلب بعض العمال ويتم ذلك في الصحف اليومية، أو المجلات أو الإذاعة... الخ، وغيرها من وسائل الإعلام مع توضيح شروط التوظيف لديها.

شكل يوضح العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب¹



4.1. الاختيار:

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على نجاح عملية اختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 187.

1-4-1- تعريف الاختيار:

يعرفه البعض على أنه " العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين المستخدمين وفق أساليب معينة لشغل وظيفة ما من حيث الصلاحية لأداء تلك الوظيفة " ¹ .

كما يرى البعض أنه " العملية التي من خلالها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل " ² .

1-4-2- خطوات الاختيار:

تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل تتمثل في طلب التوظيف - الاختبار - الفحص الطبي (في بعض الحالات) - القبول ³.

أ- **طلب التوظيف:** يقوم بهذه العملية طالب العمل وليس إدارة الموارد البشرية بحيث يقدم طلبا لدى هذه الأخيرة مرفقا بملف محدد مسبقا في الإعلان حتى تسهل عليها عملية الاختيار وذلك باستبعاد كل طلب لا يتماشى مع شروط التوظيف.

ب- **الاختبار:** لقد أصبحت طريقة الاختبار سائدة لما لها من نتائج ايجابية بحيث تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لوضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة وقد تتعدد أنواع الاختبار لاختيار أفضل العناصر البشرية لشغل المناصب حيث تساعد هذه الاختبارات في توضيح ومعرفة المواهب القادرة على العمل بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 81 .

² - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1998 ، ص 237 .

³ - أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص 160 .

ج- **الفحص الطبي:** ويتم اللجوء إلى هذه المرحلة في بعض الحالات التي تتطلب أن يكون المتقدم لمنصب العمل متمتعاً بلياقة بدنية جيدة بالشكل الذي يضمن للمؤسسة قدرة هذا الأخير على القيام بما يطلب منه.

د- **القبول:** يتم في هذه المرحلة الأخيرة قبول الأفراد الذين مروا بجميع المراحل السابقة بكفاءة وامتنياز بالشكل الذي يضمن للمؤسسة استمراريتها ونجاحها.

5.1. التعيين:

يعتبر التعيين آخر وظيفة من الوظائف القبلية التي كان المترشح فيها يحمل هذه الصفة (أي صفة المترشح) والتي ينتقل بعدها مباشرة إلى التعامل معه وفق الاستراتيجيات البعدية على اعتبار اكتسابه الصفة شبه الرسمية كموظف أو مورد بشري كونه أكثر واحد يتمتع بمؤهلات تسمح له بشغل الوظيفة، أي يفترض فيه أنه الرجل المناسب للوظيفة، وبناء عليه يعرف البعض التعيين بأنه اتخاذ المؤسسة أو المنشأة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي تم اختياره سوف يكون الأجدر والأنسب للوظيفة.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية على أساس كونها المسؤولة عن هذه الوظيفة تقوم باتخاذ القرار النهائي بتعيين المترشحين الذين اجتازوا الاختبارات والمراحل السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم، فإذا ما اجتاز المترشح هذه المراحل يتم تعيينه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات كالإدارة العامة أو مجلس الإدارة في بعض الأحيان.

وفي كثير من المؤسسات والمنشآت وفي أغلب الدول أو في أغلب المجالات نجد أن هناك فترة اختبار أو تربص تتراوح في بعض الأحيان مدتها ما بين شهر واحد إلى تسعة أشهر أو اثني عشر شهراً من تاريخ تسلمه الوظيفة أو تعيينه. وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه لها، ذلك أن مبدأ وضع رجل معين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين أو ما يعرف بفترة التربص يعكس فكرة أساسية

مفادها أن عملية الاختيار لا يمكن أن تكون نتائجها صحيحة تماماً دائماً وكلية وقطعية بل إن هنالك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد المترشحين الذين قد تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملائمتهم للعمل، وبالتالي فإن فترة التجربة المتعلقة بالأداء في تلك الوظيفة تعتبر في حقيقة الأمر جزءاً مكملاً لعملية الاختيار يمكن من خلالها أن تعتبر بمثابة الاختبار النهائي لمدى توافق ذلك الشخص مع الوظيفة، وفي حال ما أثبت ذلك الشخص عدم كفاءته في ما أوكل إليه فإنه سيكون عرضة لتخلي المؤسسة أو المنشأة عنه من منطلق عدم أحقيته بالمنصب، أما إذا نجح في شغل المنصب وتناسبت مؤهلاته وإمكاناته مع قيامه بواجباته الوظيفية وتمكن من القيام بتلك الوظيفة بشكل جيد وفعال فإنه سينتقل من فترة التربص إلى اكتساب الصفة الرسمية كموظف في المؤسسة والتي سيتعزز من خلالها موقعه الوظيفي عما كان عليه قبل ذلك في فترة التربص التي كانت تعتبر كما يسميها البعض بالفترة الهشة لموقع ذلك المورد البشري¹.

2- الإستراتيجيات البعدية لإدارة الموارد البشرية :

يقابل الإستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية من تحليل وتوصيف وتخطيط للموارد البشرية واستقطاب واختيار وتعيين كوظائف أساسية إستراتيجيات بعدية يستوجب تطبيقها بعدما ينتمي ذاك الشخص إلى المنشأة أو المؤسسة ويكتسب صفة الموظف أو العامل، والتي يقسمها البعض هي الأخرى إلى قسمين، وظائف تسعى من خلالها المؤسسة إلى الحفاظ على مواردها البشرية تتمثل في الأجور والحوافز، وأخرى تسعى من خلالها لتنمية تلك الموارد وتتمثل أساساً في التدريب والترقية، إلا أننا سنحاول ذكر كل تلك الوظائف على أساس أنها إستراتيجيات بعدية تعتمد إليها إدارة الموارد البشرية بعد اكتساب هؤلاء هذه الصفة بعد التعيين، و تتجلى تلك الوظائف في ما يلي:

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 55.

1.2. الأجور:

إن الأجر هو العامل الأساسي للعمل، كما يعد بمثابة الحافز الأساسي في جعل العمال يحسون فعلا بوجودهم داخل المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية . وفي هذا الصدد يقول البعض : " فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعان كثيرة فمن الأجر نعيش ونشبع حاجياتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية ومنه قد نشعر بتحقيق الذات " ¹ .

مما سبق يتضح أن تصميم نظام جيد للأجور يؤدي إلى الرفع من الإنتاج والزيادة في تحقيق الأرباح والعكس صحيح فإن عدم الاهتمام بالأجور يعود سلباً على المؤسسة لأن العامل يرى أن الإنتاج لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله ² .
على ضوء هذا يمكن تعريف الأجر على أنه:

"التمن أو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل نظير ما يبذله من جهد جسماني وطاقة ذهنية في العمل" ³.

إن أهمية الأجور كبيرة جداً سواء بالنسبة للعامل أو صاحب العمل. فبالنسبة للعامل يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية إن لم نقل الوحيدة لإشباع حاجياته المعيشية المختلفة. أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر وسيلة لجذب الكفاءات العالية والمناسبة للعمل، كما أنه يبقى على تلك الكفاءات داخل المنشأة، لهذا يجب أن يكون الأجر عادلاً وتنافسياً بالنسبة لسوق العمل، منشط، مرن .

¹ - محمد عثمان إسماعيل، حميد مصطفى المغار، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع،

القاهرة ، ص 185 .

² - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995، ص 386 .

³ - Guwene.G Alpander, pour une gestion stratégie des ressources humaines, Associes éditeurs, paris, 1989, P 290.

2.2 الحوافز :

يرى البعض أن التحفيز هو " قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجياته ورغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالات القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي لدى العامل"¹، ويعرفه البعض على أنه " مكافأة تظهر في شكل عائد وذلك مقابل أداء الفرد لعمل ما خارج المجال الزمني المخصص له "² .

من خلال هذه التعريفات نجد أن تحفيز الموارد البشرية يمثل عنصراً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة عندما نعلم أنه حتى بعض الوظائف والاستراتيجيات التي نتكلم عنها بشكل مستقل هي في حد ذاتها تعتبر بمثابة حوافز للموارد البشرية كيف لا وهي تشترك مع منطلق فكرة التحفيز في ما يلي:

- يهدف التحفيز إلى زيادة الإنتاج .
- يعمل على تحسين نوعية الأداء من الناحيتين الكيفية والكمية، بحيث يعمل كل فرد على إتقان عمله والقيام بما هو مطلوب منه على أكمل وجه حتى يتسنى له الاستفادة من الحوافز .
- تشجيع العمال على الحفاظ والاعتناء بالوسائل أو الآلات الموضوعة تحت تصرفهم .
- تحسين نوعية الإنتاج من خلال تحسين نوعية الأداء .
- هذه الأهمية والنتائج الناجمة عن التحفيز بالنسبة للمنشأة أو صاحب العمل، أما بالنسبة للعامل فإنه يساعد إضافة إلى الأجر على تحسين مستواه المعيشي الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وبالتالي حرصه للحفاظ على منصبه .

¹ - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004،

ص 16.

² - Michel decoster , Sociologie du travail et gestion des ressources humaines , 3ème édition , boeck université , paris , 1999 , P 209 .

2- 1.2- الشروط الواجب توافرها في الحوافز:

حتى تحقق الحوافز أهدافها فانه يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط من بينها¹ :

- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح حتى يسهل على العمال فهمه والتجاوب معه.
- يجب أن ترتبط الحوافز فعليا مع الجهود المبذولة.
- يجب أن يستمر نظام التحفيز بما من شأنه أن يبعث العامل على تحقيق الأداء الجيد في منصبه .

2.2.2 أنواع الحوافز²:

- من حيث مجال تطبيقها:

أ - حوافز فردية:

وهي تلك الحوافز التي تخص كل فرد على حدا، وتكون هذه الأخيرة ذات تأثير إذا استطاع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم، ويكون ذلك بتصميم وظائفهم بطريقة تسمح بالاستقلالية في العمل، كما قد تكون هناك فروقات فردية في القدرات والكفاءات أو في الجهود المبذولة بالشكل الذي يفرض على إدارة الموارد البشرية انتهاج هذا النوع من الحوافز التي غالباً ما تكون هذه الحوافز في صورة مادية نقدية.

¹ - علي السلمي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992، ص 220.

² - صلاح بيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 1982 ، ص 10 .

ب - حوافز جماعية:

هي تلك الحوافز التي تقدم بصفة جماعية نظرا لأن بعض العمليات الإنتاجية تتطلب تضافر وتعاون مجموعة من العمال لانجازها بحيث يصعب تحديد إنتاجية كل فرد على حدة، ويساعد هذا النوع على خلق جو مشترك داخل المنشأة، كما يؤدي إلى إشباع رغبات الأفراد العاملين في التنظيم الجماعي بالمؤسسة.

- من حيث آثارها:

أ - حوافز مباشرة:

وهي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل باختلاف أنواعها، مادية أو معنوية والتي تقدم إلى العامل الذي تتوفر فيه بطريقة مباشرة .

ب - حوافز غير مباشرة:

وتتمثل في توفير جو مناسب للعمل مثل إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل بشكل طبيعي، والتي يكون لها أثر غير مباشر في تحقيق أهداف الإنتاج في جو من الاستقرار والطمأنينة.

3.2- التدريب:

يعتبر التدريب أحد أهم الوظائف والاستراتيجيات التي تقوم عليها أي مؤسسة مهما كان مجالها أو طبيعة نشاطها، ويختلف بعض المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية والدارسين لها والباحثين فيها في تسميته بين من يعطيه تسمية التدريب وبين من يعطيه تسمية التكوين، وعليه فإنه وبالرغم من كون الهدف والفكرة واحدة إلا أن التعمق في هذين المصطلحين يجعلهما مستقلين بشكل بسيط حيث يرى البعض أن مصطلح التدريب يطلق على الجوانب العملية والميدانية، أما التكوين

فيتم في الجوانب النظرية والمعرفية، وهناك بعض الكتب طبعاً التي نجدها تعنون هذه الوظيفة الهامة بالتدريب والتكوين، من ناحية أخرى يعتبر التدريب والتكوين أحد أكثر الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية ارتباطاً بالعديد من الاستراتيجيات الحديثة التي سنتناولها لاحقاً كإدارة الجودة الشاملة ونظم المعلومات الإدارية وإعادة الهندسة... الخ، وهذا يبرر حاجة المؤسسة أو المنشأة إلى التدريب بصفة مستمرة ودائمة.

1.3.2. تعريف التدريب:

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن أن يتم الاتفاق عليه من مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المؤسسات الانسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية له، خاصة بالرجوع إلى فاعلية ومدى تأثير هذه الاستراتيجية الفعالة على أداء الموارد البشرية التي تحتاج في طبيعتها وظائفها مهما كان مجالها إلى معرفة وتعلم كل المستجدات ذات العلاقة بمجالهم المهني والوظيفي لكي يسهل عليهم القيام بمهامهم بسهولة ويسر.

على ضوء ذلك كله فإن العديد من الباحثين يؤكدون على أن التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة، كما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والافكار والآراء التي يتطلبها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، كما تناول البعض التدريب أو العملية التدريبية على أنها مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين.

وعليه يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة وسبيل من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعة بمهارات وقدرات وآراء وتمكينهم منها بالشكل الذي يستطيعون من خلاله القيام بمهامهم بطريقة أفضل وربما حتى أسرع وأقل تكلفة، كل ذلك من أجل تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار، ولهذا فإن النشاط التدريبي وفقاً لهذا المفهوم إنما هو عملية مستمرة يمارسها الإنسان الفرد منذ ولادته وتستمر مرافقةً له طيلة حياته ومقتضيات تحقيق أهدافه ولشباع حاجاته المتنامية داخل إطار المؤسسات أو المنشآت التي يعمل بها ذلك الفرد، سيما إذا تم اعتبار المؤسسة كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها باستمرار.

2.3.2 المراكز الفكرية للتدريب:

من المنطلقات السابقة نجد أن هناك العديد من المراكز الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام هي:

- أن الحاجة التدريبية للمؤسسات والمنشآت تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام التي تتأط بتلك المؤسسات، خاصة وأن هناك تغيرات كبيرة كثيراً ما تستحدث في مجال العمل كآليات إدارية أو تكنولوجيات حديثة... الخ.
- إن التدريب يعتبر وسيلة وليس غاية بذاته إذ أن الغاية المتوخاة منه هو تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.
- التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين كفاءة الانسانية وليس مصروفاً أو تكاليف تتحملها المؤسسة دون هدف أو لا يترتب عليه مردود معين.

- التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات قادر على المعالجة وإنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين من موارد بشرية على استيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات.
- التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرة النظرية وإنما يجب أن يقترن بالتدريب العملي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريب كون الموظف يقوم بعمل وليس دراسة.
- يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند على القواعد والأسس العلمية والعملية حيث يعتمد على التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها، إضافة إلى الآثار النفسية التي يتركها المدرب في نفوس المتدربين من موارد بشرية من الناحية العملية.

2-3-3- المراحل الأساسية في إعداد البرامج التدريبية:

- وتتمثل هذه الأخيرة أساساً في ما يلي¹:
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي التي يجب أن تتناسب وتصب في قالب أهداف المؤسسة أو المنشأة.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي بالتفصيل وإعداد المواد والنقاط التدريبية التي يجب أن تتناسب مع طبيعة مهام الموظف ومستواه ومؤهلته العلمي، إذ لا يعقل على سبيل المثال أن يتم تدريب أعوان الأمن على برامج وقواعد بيانات خاصة بالميزانية والأجور.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 130.

- اختيار الطرق والأساليب والتقنيات المناسبة للتدريب حسب نوعه وطبيعته بالشكل الذي يحقق أهدافه.
- السعي إلى تهيئة البيئة المناسبة للتدريب وتوفير كل التسهيلات الممكنة والمساعدة على إنجاز العملية التدريبية.
- استقطاب المدربين الأكفاء والتمكنين في المجال المراد تطوير قدرات الموارد البشرية فيه.
- استقطاب أو استدعاء المشاركين في التدريب وتوفير مستلزماتهم الضرورية في ذلك لضمان نجاح العملية التدريبية.
- إعداد جدول زمني واضح ودقيق ومفصل حتى تسهل متابعة البرنامج التدريبي ومحاولة الإلمام به بصفة دقيقة.
- إعداد الميزانية المتناسبة مع طبيعة العملية التدريبية وذلك لتسهيل إمكانية تحقيق كل البرنامج وما قد يحتاجه من متطلبات مادية ومالية.

4.2. الترقية:

كغيرها مما سبقها من الوظائف فقد أعطيت للترقية تعريفات عدة منها أن هناك من يراها تتجلى في أن الترقية هي تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤولية واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفرا في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله، كما يعرفها البعض الآخر بأنها عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها منها المادية ومنها المعنوية ومنها ما هو كلاهما، في حين يعرفها ثالث على أنها تحرك العاملين إلى أعمال أفضل مما كانوا فيها، ويقصد بالفضل هنا الأعمال أو الوظائف ذات المسؤوليات والمركز الاجتماعي الأكبر، حيث تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة وبصاحبها زيادة في الاجور وملحقاته أو ملحقاتها.

ويفهم من ذلك كله أن الترقية هي انتقال المورد البشري من وظيفة ما في مستوى إداري ما إلى وظيفة أعلى من حيث المكانة والمركز وحتى المستوى نتيجة خبرة ما أو مؤهل علمي أو كفاءة إدارية ويترتب عن تلك الترقية غالباً امتيازات مادية أحياناً ومعنوية أحياناً أخرى وكلاهما في أحيانٍ ثالثة.

1.4.2. أهداف الترقية:

- توفير الظروف للموارد البشرية التي من شأنها تحفيزهم على تقديم المزيد من العمل.
- الاحتفاظ بالموظفين الجادين والمتميزين في آدائهم الوظيفي.
- اجتذاب الموارد البشرية نحو المؤسسة كونها تحترم العامل وتقوم بترقيته في حال توافرت فيه شروط ذلك¹.

2.4.2. أنواع الترقية:

- أسلوب الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية، و عليه يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، و معنى ذلك أن هذا الأسلوب يعتمد على نقطة أساسية تتمثل في أن قضاء العامل فترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر، بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره، كما يمتاز هذا الأسلوب بعدم التحيز.

¹ - نوري منير، المرجع السابق، ص 115.

– أسلوب الترقية على أساس الكفاءة:

من المنطقي أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشط صاحب السلوك السوي والإتقان في العمل، ومن أهم مزاياه أنه يحفز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة على بذل جهودهم لأجل الحصول على الترقية، خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً، إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يشجع الكفاءات على الالتحاق بالمنشأة كونه سيساعدها في تحقيق التطور الوظيفي.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء المؤسسة أو المنشأة وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبوا إليها، بل يعتمد ذلك بالدرجة الأولى على مدى وجود إدارة فعالة واستراتيجية للعنصر البشري الذي تتضمنه تلك المؤسسة، ومدى الاهتمام به من جميع الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية والنفسية والمعنوية، ذلك أن العمل للحفاظ على ذلك المورد الحساس وتطوير قدراته عن طريق رسم سياسات استراتيجية تسعى من خلالها الإدارة إلى اجتذابه من جهة وصيانته من جهة ثانية وفق إطار تنظيمي محكم من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور.

ونظرا إلى أن المنشأة الرياضية هي كغيرها من المنشآت والمؤسسات تسعى إلى ذلك (أي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور) فإنه يتوجب عليها التركيز على هذا المورد الاستراتيجي، وأن تعمل على تنميته والحفاظ عليه، وهذا ما لا يمكن أن يتم إلا في ظل وجود إدارة رشيدة لهذا المورد وتلك المنشأة تعتمد بشكلٍ بديهيٍّ على الاستراتيجيات المذكورة في هذا الفصل بدرجة أولى، كما يساعدها على التطور والازدهار اعتمادها لاستراتيجيات حديثة سنتناول أهمها في الفصل التالي.

الفصل الثالث

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد اتضح من خلال كل أن ما سبق أن المورد البشري بات يعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظراً لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لازماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف، التدريب، والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة واستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

لأجل ذلك لم تكتف المنشآت في الوقت الراهن فقط بتخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية العاملين بها لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه بل تعدى ذلك إلى المسارعة والتنافس بينها لتطبيق كل ما هو جديد من استراتيجيات علمية معرفية إدارية من شأنها أن تهتم بالموارد البشرية وتسعى إلى تطويرها وتطوير آدائها لأجل تطوير تلك المؤسسة أو المنشأة بطبيعة الحال.

وعليه فإننا سنعمد في هذا الفصل إلى محاولة التطرق لبعض أهم الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت في مجال إدارة الموارد البشرية بمنطق صعوبة إن لم نقل استحالة حصر كل تلك الاستراتيجيات.

1- إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع إلى أهمية المضامين والأفكار التي تحملها في طياتها والتي أثبتت انعكاساً إيجابياً لها في مختلف المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات، كما أن أفكارها خضعت لتجارب كانت نتائجها شبه إيجابية في كل تلك المجالات المختلفة، خاصة وأنها تركز على تعميم عناصرها على كل مشتملات ومكونات المؤسسة، بما فيها بطبيعة الحال الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

2.1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أعطيت لها تعريفات عدة ومختلفة في الأفكار والأساليب متفقة في المضمون، ومن بين هذه التعريفات نجد:

تعريف جوزيف جابلونسكي: "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"¹.

تعريف نادر أحمد: "هي نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وبالتالي فهي نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل".

تعريف عبد الحميد عبد الفتاح: "هي ذلك الشكل المتكامل أعمال المؤسسة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل

1- حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 30.

والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والنتمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات".

وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تلك النظم والأفكار المترابطة فيما بينها والمكملة في وظائفها لبعضها البعض معتمدة في ذلك على استغلال كل موارد المؤسسات بطريقة مثلى لتحقيق الشمولية في جودة ما تقدمه تلك المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها أن كانت ضمن إدارة الأعمال كالمؤسسات الاقتصادية أو الإدارة الخدمية كالمنشآت الرياضية.

3.1. أسس إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر ويليام إدواردز ديمينغ من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة¹ والذي وضع ما أسماه بمثلث المبادئ الأساسية لفلسفة تحسين الجودة والانتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة يتمثل في ما يلي:

1- دعم ومؤازرة الإدارة للتطوير .

2- تطبيق المنهج الإحصائي.

3- تحسين العلاقات الداخلية.

إضافة إلى ذلك فقد تلت الدراسات التي جاء بها ويليام إدواردز ديمينغ دراسات أخرى ركزت على المبادئ والأسس التي يمكن أن تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في ما يلي:

• **الثقافة:** هي مجموعة الأفكار والقيم التي تربط كيان المؤسسة أو المنشأة.

1- أحلام أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 14.

• **الإلتزام:** هو إحساس ينتقل من فردٍ إلى آخر ويمتد ليشمل المخاطر من أجل تحقيق الأهداف.

• **اندماج العاملين:** هو مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح للموارد البشرية داخل المنشأة بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات، وعليه فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة درجة الإلتزام الوظيفي.

• **تمكين العاملين:** ينظر إليه البعض بأنه يتأتى من خلال سلوك الرئيس الذي يعتبر السبب الرئيسي في ذلك التمكين، وينظر إليه آخر بأنه إجراء يؤدي إلى تعزيز إيمان الموظف بقدراته الذاتية.

• **الاتصال:** يجب أن يكون مبنياً على الحقائق والتفاهم الحقيقي.

4.1. العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين جودة الخدمات.

- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات المنشأة.

- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة عن طريق تزويدهم بالمعلومات المتجددة حول طبيعة الأعمال المنوط إليهم القيام بها، ومنحهم الفرصة لتوظيف تلك المعلومات في عملهم.

- تحديد معايير قياس الجودة.

- مكافأة العاملين ومنحهم الحوافز المناسبة.

5.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة¹:

- التركيز على احتياجات السوق وترجمتها إلى مواصفات قابلة للتنفيذ.

1- ختام عبد الرحيم السحيمات، المرجع السابق، ص 173.

- تحقيق أعلى أداء في جميع المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- المراجعة المستمرة لتفادي الهدر.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجياتها.
- تقديم جودة ملموسة وغير ملموسة في إدارة الموارد البشرية.
- الاعتماد والتركيز على جودة التكنولوجيات المستخدمة في العمل.
- سرعة الأداء ودقته وفق التكنولوجيات الحديثة.
- وضع أسلوب تطوير مستمر ودائم.

6.1. مداخل تحديد الجودة:

حدد البعض أربع مداخل أساسية في تحديد جودة المنتج أو الخدمة على حسب طبيعة مجال المؤسسة، أي أن ما سيتم تناوله من تلك المداخل لا يجب أن يفهم على أنه حكر في تطبيقه ومضمونه على مؤسسات إدارة الأعمال من حيث استعمال مصطلح منتج بل إن كل تلك المضامين تنطبق على الخدمة في المؤسسات العامة والخدمية أو الخدماتية كمثيل للمنتج، وعليه فإن المداخل الأساسية للجودة تتمثل الآتي¹:

- **مدخل المنتج:** ويعتمد هذا الأخير على مواصفات المنتج ومكوناته الفنية التي يمكن قياسها لمعرفة وتحديد جودة المنتج.

1- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 2005، الطبعة الأولى، ص

- **مدخل المستخدم للمنتج:** ويعتمد على معايير إرضاء الزبون أو المستخدم للمنتج والتي يحددها المستخدم للمنتج على حسب قناعاته ومن خلال رغبته في ذلك المنتج.
- **مدخل العملية الانتاجية:** يتوقف نجاح هذا المدخل وجدواه على مدى نجاح العملية الانتاجية في تصميم المنتج بكل ما يرتبط به وتحقيق كل متطلباته.
- **مدخل القيمة:** حيث يجب أن يكون هناك توافق بين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وقيمتها المادية أو المالية كمقابل لذلك، إذ لا يعقل كما يحدث أحياناً أن تكون قسمة المنتج أو الخدمة مرتفعة في الوقت الذي يكون فيه هذا المنتج بمستوى أقل من المطلوب أو المفترض.

7.1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في مجموعة من النقاط على النحو الآتي:

- إن كلاً من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة يعتمد على النماذج والافتراضات النظرية مثل القيادة والمشاركة من الموارد البشرية والتدريب والعمل الجماعي.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على العملية أكثر من المحتوى، أما إدارة الموارد البشرية فيمكن دورها في الاضطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، وهذا يكون واضحاً من خلال تعديل أساليب العمل.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من خلال توجيه تصورات العاملين المختصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين إلى علاقات قائمة على أساس تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية وتبادل الثقة والاحترام، ذلك أن هذا

الأمر من شأنه أن يخلق جواً جيداً في بيئة العمل من خلال العلاقات الإنسانية الناتجة عن ذلك.

- غالباً ما يسهل على إدارة الموارد البشرية - في حال ما إذا كانت ذات كفاءة جيدة - فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها لما تمتلكه على الأغلب من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلاً عن إلمامها بمهارات متنوعة، وهذا يسهل كثيراً سيادة روح العمل الجماعية داخل المنشأة والعمل بروح الفريق الواحد إضافةً إلى أن ذلك من شأنه التخفيض في تكاليف التدريب اللازمة للموارد البشرية.

إضافةً إلى ذلك كله فإننا نجد أن إدارة الجودة الشاملة في ارتباطها بإدارة الموارد البشرية كثيراً ما تستخدم ما تم التعارف عليه لاحقاً باندماج العاملين عوضاً عن ما كان معروفاً بإشراك العاملين وذلك لما له من دورٍ فعالٍ في تحفيز الموظفين والعمال ورفع معنوياتهم من خلال تحسيسهم بأهميتهم ودورهم الاستراتيجي داخل المؤسسة أو المنشأة، على اعتبار أن ذلك سيولد لديهم الاحساس بالانتماء إليها وأنهم جزء منها، وبالنسبة للمؤسسة في مؤهلات وخبرة الموظفين تعتبر عاملاً مهماً يجعلها تتجهج فكرة وسياسة اندماج العاملين كونهم الأقرب إلى ميدان العمل بطريقة مباشرة من جهة، وأنهم يمثلون مستوى الإدارة التنفيذية غالباً من جهة أخرى، هذا كله سيسهل من تحديد وضبط الأهداف من طرف كل الموارد البشرية بالمنطق سالف الذكر إضافةً إلى متابعتها في جميع الخطوات والمراحل والعمليات المنتهجة للوصول إليها.

إن تلك السياسة المتمثلة في اندماج الموارد البشرية كآلية لتجسيد إدارة الجودة الشاملة لها خصائص ونتائج إيجابية على كل من الإدارة والموارد البشري على حد سواء، ويمكن تلخيص ذلك في العناصر الآتية:

- تزويد الموظفين بالفهم الواضح والجيد للقرارات جراء مشاركتهم في اتخاذها ولو كان ذلك بطريقة غير مباشرة.
- تحسين نوعية القرارات المتخذة من قبل الموظف تحت إشراف الإدارة الوصية بطبيعة الحال وارتفاع درجة الالتزام بتنفيذها كونها مساهم ولو بالجزء اليسير في صنعائها أو اتخاذها.
- تمكين الموارد البشرية من الترتيب الصحيح للأهداف من حيث أولوياتها في التحقيق وزيادة الحرص لديه في متابعتها.
- تحقيق مستوى لأبأس به من إشباع الحاجات النفسية للموظفين كأحد مكونات المؤسسة مما يحقق إلى درجة كبيرة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي سينعكس ذلك إيجاباً على آدائهم الوظيفي.
- التقليل من ضغوط العمل خاصة بوجود قرارات نابعة عن هؤلاء الموظفين وما لذلك من آثار نفسية واجتماعية عليهم.
- تخفيف صراعات العمل بنفس المنطق السابق، أي أن تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات سيقرب بين أفكارهم وقناعاتهم الوظيفية ويحسّسهم بضرورة الاتفاق والتوافق حول ما تم التوصل إليه من طرفهم بشكل منسجم، سواء كان ذلك بين هؤلاء الموظفين على مستوى وظيفي واحد، أو بينهم وبين من هم في مستويات أخرى أقل أو أعلى حسب طبيعة العمل الإداري وحسب طبيعة المنشأة.

8.1. نظم الحوافز كأساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

يرى الكثير من الدارسين والمهتمين بهذا المجال أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية حديثة يحتاج إلى تبني نظم الحوافز بشكل كبير واعتمادها بطريقة مستمرة، ويجب بناءً على ذلك أن تتوافر في تلك النظم اعتبارات عدة أهمها:

- تطبيق نظام المكافآت العادلة بحيث تتولد القناعة لدى ذلك الموظف أو المورد البشري بأن توزيعها يتم بناء على أسس وظيفية موضوعية لا شخصية انحيازية، فيسعى لتحسين أدائه من أجل الاستفادة من تلك الحوافز والمكافآت.
- من الضروري أن يكون هناك تزامن قريب بين الأداء الفعال المستحق للحوافز والحوافز نفسها حتى يشعر ذلك الموظف أن ما أخذه من تحفيز هو نظير ما قدمه من أداء جيد.
- يستحسن أن يتم توزيع أو تسليم الحوافز مهما كانت طبيعتها على مستحقيها أمام باقي الموارد البشرية مما سيستثير هؤلء للقيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه حتى يستفيدوا هم كذلك من تلك الحوافز.
- تطبيق مبدأ المنفعة المرتبطة بالنتائج التي تحققها المؤسسة، أي أن يتم إسهام الموظفين دورياً أو سنوياً من العوائد والميزانيات الخاصة بالمنشأة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة في بحبوحة وأريحية مالية.
- رغم أن الحوافز الفردية تعتبر هامة رجوعاً إلى وجود جهود فردية غالباً إلا أن فكرة إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية تحتاج بشكل أكبر إلى الحوافز الجماعية لما لهذه الأخيرة من دور فعال في خلق وتنمية الجو الجماعي في العمل وتعزيز روح الفريق.
- التوازن بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية من حيث اعتماد من طرف إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم ذلك بالشكل الذي يحقق نوعاً من الشمولية في هذا النوع الهام من النظم والذي سينعكس بطبيعة الحال على تفعيل وتجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل تلك المؤسسة أو المنشأة، إذ يعتبر ذلك عاملاً هاماً في نجاح تلك الاستراتيجية¹.

1- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 364.

2. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهم التغير الثقافي والاجتماعي في الحياة الانسانية بوجه عام في حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة على صعيد تلك الحياة وبكل ما يرتبط بها والتي يعتبر التطور التكنولوجي أحد أهمها، هذا الأخير بدوره تمثل وانقسم إلى مجالات عدة من بينها ما يعرف بنظم المعلومات الإدارية لأن الإدارة جزء لا يتجزأ عن تلك الحياة الانسانية وبالتالي فمن الضروري لها أن تستثمر في تلك الأشكال المختلفة للتكنولوجيا، خاصةً عندما نتأكد من أن نظم المعلومات الإدارية بناء على الدراسات والبحوث والتجارب العلمية أصبحت مظهرًا إيجابيًا لتطور العمل الإداري في كل المجالات.

1.2. تعريف نظم المعلومات:

هنالك العديد من التعريفات التي اهتمت بتحديد دلالة ومدلول نظم المعلومات الإدارية منها ما كان عاماً ينطبق على الإدارة ككل أو حتى على أي مجال غيرها، ومنها ما ارتبط بإدارة الموارد البشرية بطريقة مباشرة نظراً لحاجة بعض وظائفها لتلك النظم، وسيوضح من مضمون تلك التعريفات التي سنتناولها ما يرتبط منها بالأولى وما يرتبط منها بالثانية على النحو الآتي:

-تعريف عامر ابراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: "هي عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرارات وتأمين التنسيق والسيطرة على المؤسسة أو الجهة المستفيدة، إضافةً إلى أن نظم المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصة على الموضوعات المعقدة، ويشتمل نظام

المعلومات عادةً على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين والأماكن والنشاطات التي تخص المؤسسة، وكذلك البيئة المحيطة بها"¹.

-تعريف نائل عدس وعبد الناصر نور: "هو إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية بالدرجة الأولى والمادية بالدرجة الثانية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المنشأة، وهو يمثل أحد النظم الفرعية داخل المنشأة، ويختص بتجميع البيانات المالية المختلفة، والتي تتعلق بالأعمال المختلفة للتنظيم، ومعالجة هذه البيانات لإنتاج معلومات يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة".

-كما يعرفها آخرون في ارتباطها بإدارة الموارد البشرية على أنها " نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي أساساً إلى توفير المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات بفعالية وكفاءة، والأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج".

2.2 أهمية نظم المعلومات :

- تسهل العمل الإداري بوجه عام.
- تمكن الإدارة بكل فروعها من الحصول على معلومات صحيحة ومتكاملة عن الأفراد العاملين بها.
- تساعد على التوجيه السليم للموارد البشرية المتاحة للمنشأة انطلاقاً من مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب".
- تمكن من خلق جو منظم من الاتصالات الرسمية بين جميع مستويات الإدارة، وبالتالي فهي تساعد في التنظيم والتنسيق وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات ورسم العلاقات...الخ.

1- عامر ابراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السابعة، 2015 ، ص 27.

- تساعد وتسهل استثمار المؤسسات والمنشآت في اقتصاد المعرفة، ذلك أن إدارة المعرفة ذات صلة وثيقة بنظم المعلومات الإدارية.
- تسهل الاهتمام بالموارد البشرية للمنشأة، وبالتالي معرفة كل الاحتياجات والعمل على توفيرها بالشكل الذي يحقق الاستقرار الوظيفي.
- تزود المؤسسات والمنشآت بالاتصالات وأدوات التحليل للخدمات التي تقدمها لكي يسهل على تلك المؤسسات مراقبة أدائها الوظيفي.

3.2 صفات نظم المعلومات الإدارية:

- هو نظام يهتم بماضي المؤسسات وحاضرها ويركز أكثر على مستقبلها.
- نظام يعتمد بشكل أساسي وكلي على التجهيزات التكنولوجية الحديثة كجهاز الإعلام الآلي وما يرتبط به من لواحق.
- تسعى نظم المعلومات إلى التنسيق والربط بين كل المجالات الوظيفية في المؤسسة أو المنشأة.
- يجب على نظم المعلومات الإدارية أن تدعم وتسهل كل الوظائف الإدارية العامة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...الخ.
- يجب أيضاً على نظم المعلومات الإدارية وبنفس المنطق أن تدعم وتسهل كل وظائف إدارة الموارد البشرية كالتحليل والتوصيف والتخطيط ونظم الأجور والحوافز والترقيات...الخ.
- تعمل نظم المعلومات الفعالة على المساعدة وتسهيل عمليات اتخاذ القرارات بما توفره من معطيات سليمة مساعدة على ذلك¹.

4.2 أهداف نظم المعلومات:

- العمل على الربط بين الأهداف الجزئية المتعددة وجمعها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الأساسي أو النهائي.

1- ختام عبد الرحيم السحيمات، المرجع السابق، ص 151.

- الربط بين مختلف الأقسام والفروع والمصالح داخل المنشأة وتسهيل عمليات التنسيق بينها من خلال توفير المعلومات الصحيحة والضرورية وخلق ذلك التكامل الذي يدور في مصلحة المنشأة.

- تسهيل كل العمليات الإدارية أو ذات العلاقة بها وما ينتج عنه من تسهيل لعمليات اتخاذ القرارات على اختلافها.

- التقليل من التكاليف بشكل عام، لأن نظم المعلومات من شأنها أن تختصر الكثير من الوقت والجهد وبالتالي سيقبل ذلك أيضاً من التكاليف¹، لكن هذا لا يمنع من جانب آخر من القول أن متطلبات نظم المعلومات لها هي الأخرى متطلباتها وتكاليفها المالية.

5.2 المكونات الأساسية لتكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية:

- الأجهزة والمكونات والمعدات المادية.

- برامج الإعلام الآلي وقواعد البيانات.

- تكنولوجيا التخزين.

- تكنولوجيا الاتصال².

6.2 نظم المعلومات والمعرفة:

هناك ارتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة المعرفة، حيث يتم توظيف الثانية في عمل الأولى لكي تحقق نتائج وظيفية أفضل، كما يمكن أن يكون التأثير عكسياً أي توظيف نظم المعلومات في حسن إدارة المعرفة خاصة وأن نظم المعلومات الإدارية تساهم بشكل كبير في أداء الأعباء المهنية والوظيفية والإدارية، وعليه فإن ذلك

1- علاء الحمامي، غصون السعدون، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الالكترونية المتطورة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 76.

2- محمد أمين المعاينة، العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 126.

سيكون أكثر نجاعة إذا ما تم ذلك في تسهيل تطبيق المعارف العلمية والخبراتية في المؤسسة أو المنشأة.

وعليه فإنه وبسبب الترابط الكبير بين هاتين الاستراتيجيتين فإنه من الممكن أن تقوم المؤسسة بإنشاء مصلحة أو وحدة تنظيمية تتولى مسؤولية إدارة المعلومات والمعرفة وفق نظم معلوماتية إدارية والاستعانة بها في تسهيل العمل الإداري بوجه عام، وما تعقب باتخاذ القرارات الإدارية بوجه خاص¹.

7.2. متطلبات نجاح نظم المعلومات الموارد البشرية:

لكي يمكن تبني نظم المعلومات على مستوى إدارة البشرية من منطلق ضرورة تعميم تلك النظم، وأيضاً من منطلق ما يمكن أن تسهم به هاته الأخيرة في تسهيل تعامل الإدارة مع الموارد البشرية وتسهيل عملها، وأيضاً بدرجة أكبر تسهيل عمل غدارة الموارد البشرية فإنه من الضروري جداً أن تتوفر مجموعة من المتطلبات المرتبطة بالموارد البشرية المتاحة للمؤسسة أو المنشأة مهما كانت طبيعة مجالها، والتي تتمثل أساساً في ما يلي:

أولاً: يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد أهدافها بشكل واضح من خلال إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية، ويجب أن يتم تصميم هذه المنظومة بشكل يساعد على تحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: العمل على زيادة وعي أصحاب القرار أو من هم في السلطة العليا بأهمية نظم معلومات الموارد البشرية في عمليات التنظيم والتخطيط واتخاذ القرار والرقابة ومدى ضرورة تبنيها في كل تلك الوظائف الإدارية.

1- ختام عبد الرحيم السحيحات، المرجع السابق، ص 152.

ثالثاً: أن يسارع مدراء إدارة الموارد البشرية إلى استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية

والموظفين على مستوى تلك المصلحة (أي مصلحة إدارة الموارد البشرية) على كيفية استخدامه والا ستفادة منه، وإنهاء العمل بالنظم اليدوية لمعالجة البيانات، خاصة فيما يتعلق بنظم استراتيجية كالأجور والحوافز والترقية... الخ.

رابعاً: أن تعمل إدارة الموارد البشرية على التنسيق بينها وبين باقي الإدارات الأخرى في المؤسسة من أجل تزويدها بكافة البيانات والمعلومات حول الموارد البشرية المتاحة في تلك المؤسسة أو المنشأة.

خامساً: العمل على استقطاب أفضل الكفاءات للعمل في نظم المعلومات للموارد البشرية والعناية بهم من خلال منحهم الأجور والمزايا التي تتناسب مع احتياجاتهم.

سادساً: العمل على استحداث وتطوير نماذج وتقارير بمشكلات الموظفين العاملين في المؤسسة بحيث تكون صالحة للاستخدام الآلي لدى المدراء والمختصين في المؤسسة أو المنشأة مهما كانت طبيعة مجالها أو تخصصها¹.

3- إدارة المعرفة:

يسمى البعض بإدارة المعرفة ويسمىها آخر باقتصاد المعرفة كون ظهور جذورها كان في مجال الاقتصاد كغيرها من أغلب الوظائف والأفكار العلمية والنظريات في مجال الإدارة عامة وما ارتبط بإدارة الموارد البشرية خاصة ويسمىها ثالث بمجتمع المعرفة لارتباطها بالمجتمع في مدلولها العام ومحاولتها تسهيل الحياة الاجتماعية، إلا أنه سرعان ما تم التوجه إلى مسمى إدارة المعرفة لقربه من دلالتها العلمية وغرضها الذي تسعى

1- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 465.

لأجله في وجودها، إضافة إلى ذلك فقد كُفِت مضامين وأفكار إدارة المعرفة لتعتمد في مجال الإدارة الخدمية مما يؤكد أفضلية التسمية بإدارة المعرفة أكثر من غيرها من المسميات الأخرى.

1.3- تعريف إدارة المعرفة:

أعطيت لها كغيرها من الاستراتيجيات الحديثة الأخرى جملةً من التعريفات من بينها ما يلي:

- "هي تلك العمليات التي تساعد المنشآت على توليد المعرفة والحصول عليها ثم اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها داخل المنشأة، إضافة إلى تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها داخلها لاعتمادها في الكثير من الأنشطة الإدارية الهامة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات ...الخ".

- "تلك الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيا بها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

-أو هي "هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمنشأة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".

2.3 أهمية إدارة المعرفة:

تكمن الأهمية بشكل أساسي في كون إدارة المعرفة مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في

التطوير والتغيير التنظيمي لمواكبة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتزيد من رضى المرتادين أو المتعاملين مع المنشأة، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية.

من ناحية أخرى يرى البعض أن أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات تكمن أساساً في جملة من الجوانب الإدارية الهامة، حيث تساهم إدارة المعرفة وفق ما يراه هؤلاء في ما يلي:

- اتخاذ المعرفة أساساً في تسهيل عمل الإدارة من حيث مساهمتها في رسم وتحديد أهدافها بدقة ووضوح، وتحديد أفضل الأساليب وأقصر الطرق أضمنها للوصول إلى تلك الأهداف.
- الاعتماد على إدارة المعرفة في بناء الهياكل التنظيمية وتحديد السلطات والمسؤوليات وكل مل يرتبط بذلك في عملية التنظيم الإداري، خاصة وأن ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي والموارد الاستراتيجية في المنشأة.
- تقديم إدارة المعرفة للحلول المناسبة في حال وقوع المؤسسة أو المنشأة في مشكلة ما كون هذه الأخيرة ستكون متوافرة على معطيات تتعلق بتلك المشكلة وبالتالي سهولة إيجاد حل لها.
- تبني إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار وكذا في عملية الرقابة وغير ذلك من الوظائف الإدارية.
- الاعتماد على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، فمن البديهي أن نجد المؤسسة المتفوقة في مجالها تعتمد بطريقة حثيثة بإدارة المعرفة خاصة في

استغلال واستثمار كل جديد يتعلق بطبيعة نشاط تلك المؤسسة¹، مع العلم أن التسارع الآن صار أحد أهم مميزات الحياة الانسانية.

3.3 أقسام المعرفة:

لخص البعض أقسام المعرفة في قسمين أساسيين:

1.3.3 المعرفة الظاهرة:

يسمى البعض أيضاً بالمعرفة الصريحة والتي يقصد بها المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها إلى الآخرين (ويقصد بهم في مجالنا هذا تلك الموارد البشرية الموجودة داخل المنشأة) بواسطة الوثائق والبيانات العادية أو الالكترونية، وتتميز من خلال ذلك تلك المعرفة بالوضوح وسهولة الوصول إليها، إضافة إلى كونها بتلك الصفة لا تحتمل الكثير من التفسيرات أو الاحتمالات لصراحتها.

2.3.3 المعرفة الضمنية:

تعتمد هذه الأخيرة الخبرة الشخصية والحكم الذاتي، وكثيراً ما يصعب وضعها في رموز أو بيانات، ذلك أنها تمكن داخل عقول الأفراد وحواسهم من خلال خبرات اكتسبوها أو معارف تلقوها مما يصعب إلى حد بعيد نقله أو تقليده إلا في حالة ترجمتها بشكل ملموس وظاهر، حينها تنقلب من معرفة ضمنية إلى ظاهرة.

4.3 دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة:

هناك عدة جوانب يجب أخذها بعين الاعتبار عند تأمين تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها تتمثل أساساً في ما يلي:

1- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 234.

- استجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم.
- بنية المضامين والمحتويات وسهولة الوصول إليها.
- معايير ومتطلبات نوعية المضامين والمحتويات.
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة.
- القدرة والقابلية على التوسع والتطور.
- التوافقية في الأجهزة والبرمجيات.
- الانسجام والتوافق بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين.

5.3 مراحل عمليات استثمار المعرفة عبر الوسائل التكنولوجية المتاحة:

- 1- تحديد وتشخيص المعرفة.
- 2- انتزاع المعرفة.
- 3- الاستحواذ على المعرفة.
- 4- تنظيم المعرفة.
- 5- تطبيق المعرفة.
- 6- تسجيل المعرفة.
- 7- المشاركة بالمعرفة.
- 8- تقويم طريقة بناء المعرفة.
- 9- تحسين عمليات إبداع المعرفة.

6.3 الخصائص العامة لإدارة المعرفة:

يتطلب ما أسماه البعض كما سبقت الإشارة باقتصاد المعرفة - وهو المدلول المرادف لإدارة المعرفة - مفاتيح أساسية وضرورية يمكن من خلالها تجسيده على أرض

الواقع والاستثمار فيه في المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات، نذرها على سبيل التعداد على النحو الآتي:

- العولمة التي أصبحت ضرورة حتمية ترتبط بها الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد فرضت التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية خاصة في ارتباطها بالتطور التكنولوجي ضرورة مسايرتها والتعامل معها بإيجابية حتى تنعكس هي الأخرى إيجاباً على ذلك المجال المرتبط بها، خاصة وأن العولمة لها إيجابياتها وسلبياتها المفروضة في كثير من الأحيان، مما يعني أنه يتحتم على المؤسسات والمنشآت التركيز على إيجابياتها ومحاولة استغلالها في تطوير إدارتها وتحقيق مآربها وأهدافها.
- ضرورة التكيف مع متطلبات العملاء أو المتعاملين مع المؤسسة خاصة في حال وجود تنافس بين المؤسسات في نفس المجال.
- إيجاد الكفاءات والمهارات المتمكنة في كل ما له علاقة بإدارة المعرفة، خاصة ما ارتبط بتكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية.
- وضع خدمة المتعامل أو الزبون هدفاً في حد ذاته حتى تتمكن المؤسسة من تقديم ما يحتاجه من منتجات أو خدمات.
- ما أصبح يعرف بالخدمة الذاتية لما لذلك من إضفاء الراحة النفسية لدى العملاء أو المحتاجين إلى تلك الخدمة كمارسي الرياضة مثلاً في القاعات أو المنشآت الرياضية.
- يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد الموارد البشرية داخل المؤسسة على التدريب والتعلم والتكوين في مهارات مختلفة وربما حتى في أكثر من مجال كون إدارة المعرفة تقوم على تجدد المعارف والمكتسبات دون التقيد بحيز زمني معين، فهي تهتم بكل ما يظهر في المجال الذي تعنى به.

- خلق جو من الحركية لدى الموارد البشرية بين المؤسسات والمنشآت لكن ليس بمعنى عدم الاستقرار الوظيفي، بل بمنطق تبادل المعارف والخبرات ومحاولة نشرها في مختلف المجالات.

7.3- خصائص الموارد البشرية في إدارة المعرفة:

- القدرة على التقاط المعلومات أو البحث عنها والاستثمار فيها من خلال تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام عملياً .
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة وامتلاك المهارات اللازمة لذلك حتى لا تكون هناك جهود وتكاليف مهدورة ووقت ضائع.
- اتقان التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتعامل مع الحاسوب أو جهاز الاعلام الآلي وتطبيقاته في مجال العمل الاداري.
- القدرة على التعاون والعمل ضمن جماعة الفريق واتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية أو التكنولوجية.
- امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت الأنظمة الإدارية التي تقوم به، مما يحتم على الموارد البشرية العمل على الالتزام بما قد يبرمج من دورات تكوينية على سبيل المثال.
- محاولة أو السعي إلى اتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل يمكن أن توضع في موقف يتطلب ذلك، كالتعامل مع مؤسسات أو منشآت من دول أخرى في نفس المجال أو القطاع.
- اتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئة عمل تقليدية أي داخلية وتعاملها مع بيئة خارجية، أو حتى بيئة افتراضية عن طريق تكنولوجيا المعلومات الادارية.
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات لدى المتعاملين مع المنشأة أو حتى الأفراد العاملين بها، إذ لم تعد هناك في كثير من الأحيان الخدمات والمنتجات ذات

المواصفات المعيارية المحددة التي تفرض على الكثيرين أو متطلبات الجميع دون أن تتناسب مع متطلباتهم، بل يجب أن تتكيف تلك الخدمات مع متطلباتهم الشخصية أو الذاتية ووفق احتياجاتهم ورغباتهم.

- القدرة على التحرك بسرعة والتغير بسرعة والاحساس بضرورة الاستعجال في متابعة تلك التغيرات الوظيفية، أو التي تحصل على صعيد المؤسسة والمنشأة في بيئتها الداخلية أو فيما يحيط بها ضمن البيئة الخارجية، وما يتماشى مع تلبية حاجات المتعاملين معها في ذلك الشأن¹.

4. الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي:

تعتبر مصطلحات الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي من المصطلحات الحديثة لاستراتيجيات من شأنها أن تسهم في تحقيق استقرار المؤسسة أو المنشأة وتسهيل تحقيق أهدافها وتطويرها، حيث ترتبط هذه المصطلحات الثلاث في كثير من الجزئيات ببعضها البعض من جهة، كما أنها تربط بين عمل الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية من جهة ثانية.

1.4 الثقافة التنظيمية:

أعطيت لها تعريفات عدة من بينها:

- تعريف حمداوي وسيلة: "هي وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنشأة، والتي يقوم الرئيس بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة".
- تعريف ويلسون كويك: "مجموعة القيم والمعتقدات ذات التأثير القوي والمباشر على سلوكيات الأفراد وآدائهم لمهامهم ووظائفهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم وحتى من هم من البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنشأة، حيث تعكس هذه

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 271.

القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين كل الموارد البشرية في المؤسسة وكأنها نظام داخلي يقوم بالتبنيه حينما يخرج سلوك أحد الأفراد العاملين عن الحدود التي رسمت له في إطار التنظيم وتوزيع المهام وتحديد السلطات والمسؤوليات، وبالتالي فإن هذه القيم والمعتقدات والقناعات تعبر عن قدرة المؤسسة على البحث وإيجاد قيم أساسية تتحرك حولها كل الجهود على اختلاف المستويات الإدارية¹.

- كما عرفها آخرون بأنها تتمثل في جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة، وبالتالي تحكم الأفراد العاملين داخل المنشأة.

1.1.4- خصائص الثقافة التنظيمية:

اتفق بعض المفكرين حول ما أسموه في نظرهم بالخصائص الصحية للثقافة التنظيمية تتمثل أساساً في ما يلي:

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.
- التسريع في عملية نقل المعرفة على مختلف المستويات التنظيمية.
- تشجيع الإبداع والعمل على تفادي المخاطر قدر المستطاع من خلال توفير كل الجوانب الضرورية في بيئة العمل.
- تمكين الموارد البشرية داخل المنشأة وإعطائها مكانتها المفترضة من منطلق أن المورد البشري هو المورد الأول والاستراتيجي لأي مؤسسة أو منشأة مهما كان مجال نشاطها.

1- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 167.

-التوجه نحو الاهتمام بكل تفاصيل العمل داخل المنشأة مهما كانت طبيعتها لما لها من أهمية في معرفة الخلل في جزئية بسيطة يسهل التعامل معها قبل أن ينتقل إلى باقي الأنشطة داخل الإدارة

- التركيز على النتائج عوضاً عن الاهتمام بالأساليب المؤدية إليها، لكن هذا لا يعني بطبيعة الحال أن تطبق الإدارة قاعدة الغاية تبرر الوسيلة لأن ذلك قد يخرجها أحياناً عن أخلاقيات العمل الإداري، حيث يقصد هنا أن الأساليب يجب أن تكون مشروعة والنتائج يجب أن تكون في إطار ما رسمته الإدارة لتسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة

-الاعتماد والرجوع إلى الأفراد العاملين بالمنشأة في مختلف القرارات التي تحتاج إليها الإدارة، أي العمل بمبدأ التشاركية أو إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

-التوجه نحو العمل الجماعي بدلاً عن العمل الفردي من خلال التركيز على العلاقات الانسانية وتفعيل والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي.

2.1.4 عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عناصر أربعة يمكن أن تتولد من خلالها وتحقق وجودها وواقعيتها داخل المؤسسة ألا وهي:

• القيم التنظيمية:

هي اتفاقات مشتركة بين أفراد المؤسسة وكل مكوناتها من موارد بشرية أو ما يمكن تسميتهم بأعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما يعتبر أو يفترض فيه أن يكون صحيحاً وسليماً في بيئة العمل وما يعتبر غير ذلك، بحيث تعمل المؤسسة من خلال ذلك على توجيه سلوكيات مواردها البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالمساواة بين الموظفين والتركيز على حسن إدارة الوقت والتركيز على كل ما له علاقة بالعلاقات

الإنسانية وغير ذلك من القيم الإيجابية التي تعمل على الاستقرار الإداري والاستقرار الوظيفي.

• المعتقدات التنظيمية:

هي أفكار مشتركة بين كل الموارد البشرية داخل المؤسسة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والطرق التي يتم من خلالها إنجاز كل المهام والقيام بكل الأعباء والوظائف، ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وفق روح الفريق والسعي المستمر وراء كل ما الأفكار المساعدة على الوصول إلى أهداف المؤسسة.

• الأعراف التنظيمية:

تتجلى في تلك المعايير التي يعتمد عليها العاملون في المؤسسة أو المنشأة ويلتزمون بها من منطلق اعتبارها معايير صحيحة وفعالة وذات تأثير وانعكاس إيجابيين على مصلحة المؤسسة، كالفصل بين العلاقات المهنية والعلاقات العائلية لهؤلاء الأفراد داخل المؤسسة، وكثيراً ما تستمد تلك المعايير من الأعراف الخارجية لبيئة العمل، أو تبنى على أساس الخبرات والتجارب التي يفترض أن يتمتع بها الرؤساء أو من هم في مستوى الإدارة العليا.

• التوقعات التنظيمية:

تتمثل في كل ما يمكن أن يتوقعه أي مورد بشري داخل المؤسسة بغض النظر عن موقعه الوظيفي من الآخر على اختلاف مستويات الإدارة، بحيث يمكن أن تكون تلك التوقعات من الرئيس تجاه المرؤوس أو العكس أو بين المرؤوسين في نفس المستوى الوظيفي...الخ¹، إذ تساعد التوقعات في معرفة جوانب مستقبلية تحتاج

1- المرجع السابق، ص 169.

المؤسسة إليها للتعامل معها والعمل وفقها، خاصة وأن تلك التوقعات كثيراً ما تكون مرتبطة بالبيئة الخارجية التي يجب أن تضعها المؤسسة في سياستها لأن هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من الأولى.

3.1.4 مسؤولية إدارة الموارد البشرية تجاه الثقافة التنظيمية:

تهتم الإدارة على وجه العموم في أي مؤسسة أو منشأة كانت - والرياضية منها بطبيعة الحال - بتحديد استراتيجيتها المناسبة، أي الثقافة التنظيمية التي تلائم طبيعتها وعاداتها وتاريخها كما تحدد السياسات المختلفة لتنفيذها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد، والذي يساعد هو الآخر على تحسين مستويات أدائهم الوظيفي، حيث تعتمد الإدارة العامة هنا على إدارتها المكلفة بالاهتمام بالموارد البشرية لتهيئة المناخ المناسب والبيئة الخصبة لتجسيد معايير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كون تلك الأخيرة هي في الأساس صاحبة العلاقة مع الثقافة التنظيمية سواء من حيث طبيعة وظائفها من جهة أو من حيث مدلولات تلك الأخيرة من جهة أخرى .

4.1.4 أساليب خلق الثقافة التنظيمية داخل المنشأة:

- النشاطات الاجتماعية:

وتتمثل في كل ما من شأنه أن يشجع الموارد البشرية داخل بيئة العمل على الاندماج في جماعة العمل كون ذلك سيساعد على خلق وتطوير روح الولاء والوفاء للمنشأة كعوامل لتحقيق الأهداف.

- تقدير درجة رضا العاملين:

ويتم ذلك عن طريق عمليات الاستقصاء على اختلافها لمعرفة مدى أو درجة الرضا لتتمكن إدارة المنشأة من التعامل مع النتيجة المتحصل عليها لأجل تحقيق أو زيادة درجة ذلك الرضا الوظيفي.

- حسن إدارة الصراع التنظيمي:

قد تنشأ أحياناً بعض الصراعات التنظيمية، وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالعمل على تخفيف ولزلة ذلك الصراع من خلال زرع ثقافة العلاقات الإنسانية الجيدة وتكريس مبدأ روح الجماعة والفريق، وقبل ذلك كله يتوجب على إدارة الموارد البشرية وضع الآليات والسبل التي تسعى من خلالها إلى تلافي حدوث ذلك الصراعات التنظيمية من الأساس.

- إشراك العاملين بالمنشأة:

ويتم ذلك خصوصاً من خلال أخذ شكاوى العاملين وانشغالاتهم بعين الاعتبار، والسعي إلى حلها خاصة عن طريق ما يمكن تقديمه من طرف هؤلاء العمال من حلول في حال منطقيتها.

2.4 العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية في ما له علاقة بالموارد البشرية تؤكد لاحقاً تلك العدالة التنظيمية في كل شؤون المؤسسة، خاصة ما تعلق برسم العلاقات وتحديد السلطات والمسؤوليات وتوزيع المهام وغير ذلك من الجوانب الإدارية.

1.2.4 تعريف العدالة التنظيمية:

تتمثل العدالة التنظيمية من وجهة نظر البعض في الدلالة اللغوية لكلمة العدالة أو المساواة وتطبيقها أو على الأقل بذل الجهود الكبيرة لتطبيقها في كل صغيرة وكبيرة داخل

المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض الاستراتيجيات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي تحتاج بالرجوع إلى طبيعتها إلى هذا المبدأ الضروري والأكيد، ومنها على سبيل المثال وظيفة اختيار الموارد البشرية حين تستقطب إدارة الموارد البشرية المترشحين لشغل وظيفة ما، أو ضرورتها في نظم الأجور والحوافز والترقية... الخ.

2.2.4 أهمية العدالة التنظيمية:

تقوم الموارد البشرية بمهامها ونشاطاتها المختلفة في ظل وجود علاقات متشابكة بعضها ببعض، إذ تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، لذلك فإنه من المحتمل أن لا تستمر هذه العلاقات في حالة من الاستقرار الدائم، حيث قد تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تصل إلى درجة الصراع بين العاملين كما تسعى المؤسسات والمنشآت على اختلاف مجالاتها إلى التحكم في ذلك الصراع الذي قد يحدث بين الأفراد العاملين بها، وذلك بتوفير عوامل عدة تساعد على بلوغ هذا الهدف ، ولعل من أبرز تلك العوامل هي توفير العدالة التنظيمية ، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر المهمة في بناء المنظمة وبقائها ، كما تتجلى أهمية هذه الأخيرة في القضاء على كل أشكال الجور والظلم التي قد تطال العاملين ، إضافة إلى التقليل أو منع السلوكيات والممارسات السلبية التي قد تصدر عن العاملين نتيجة شعورهم بالظلم وغياب العدالة داخل التنظيم ، كما تسهم العدالة التنظيمية في زيادة ثقة العاملين بإدارة المؤسسة أو المنشأة وقناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم، ومن ثم السعي إلى محاربة كل أشكال الاختلاف والصراع وتركيز الجهود على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم بما من شأنه تحقيق أهداف تلك الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء، وهذا أساساً هو الأمر الذي يسعى إليه الطرفان.

3.2.4 القواعد الأساسية لتطبيق العدالة التنظيمية:

- 5- تعميم أي إجراء إداري على كل الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة دون اللجوء إلى فكرة الاستثناءات لأنها حتماً ستفتح باباً سلبياً من طرف الموارد البشرية داخل المؤسسة عن عدم وجود عدالة تنظيمية.
- 6- تفادي اتخاذ قرارات مبنية على أحكام مسبقة.
- 7- السعي إلى توفير والحصول على المعطيات الكافية المتعلقة بموضوع القرار الذي سيتم اتخاذه لاحقاً.
- 8- تبني المرونة في عملية اتخاذ القرار بحيث يمكن تعديله أو العدول عنه في حال أثبتت عدم صوابه أو عدم نجاعته.
- 9- الإحاطة بكل المعطيات الإدارية من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على حد سواء والتركيز وفق ذلك على كل المعايير المناسبة والتي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرار.
- 10- تلاؤم وتواءم القرار مع طبيعة مجال المؤسسة وطبيعة البيئة الخارجية لها حتى لا يحدث اصطدام مع مكونات هذه الأخيرة¹.

3.4 التطوير التنظيمي:

تمر المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات بالكثير من التغيرات على أصعدة مختلفة، الأمر الذي يحدث ضغوطاً مهنية تفرض عليها البحث واللجوء إلى الحلول التي من شأنها أن تزيل أو على الأقل أن تخفف تلك الضغوط، كما تجعلها تحسن من أدائها وبذلك هي أيضاً تسعى إلى مسايرة ومواكبة تلك التغيرات، ويعتبر في ظل ذلك كله التطوير التنظيمي أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات والمنشآت للوصول إلى ما سبق.

1- المرجع السابق، ص 244.

1.3.4. تعريف التطوير التنظيمي:

- تعريف رافدة الحريري: "هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي يشارك الموظفون جميعهم في اقتراح التغيير والمشاركة في إحداثه، ويفترض أن يتحول دور مدير إدارة الموارد البشرية ليكون أكثر شمولاً، كأن يتحول ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيير لأجل التطوير، وأن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنشأة وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية الموجودة داخلها"¹.
- تعريف آخر: "هو عملية مخطط لها لتغيير الاعتقادات والسلوكيات إحداث التكيف المطلوب من المنشأة مع مؤشرات البيئة من أجل استقرارها وتطورها".

2.3.4. خصائص التطوير التنظيمي:

- * السعي لدعم كفاءة التنظيم.
- * تحسين قدرة المنشأة على معالجة مشاكلها الداخلية أو تلك الخارجية المرتبطة بتغيير البيئة الخارجية.
- * تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال خلق بيئة تنظيمية تدعو إلى المزيد من الإبداع في العمل.
- * التأكيد على تنمية وتطوير فكرة روح الفريق.
- * إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في إجراءات العمل وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنشأة، وكذا الهياكل التنظيمية ونظم الحوافز.

1- رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 172.

3.3.4 أهداف التطوير التنظيمي:

- مساعدة المنشآت عموماً في التعامل مع كل جزءٍ من أجزاء البيئة المحيطة بها.
- الحصول على التعاون والتكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنشأة.
- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد العاملين للمنشأة ومراعاة احتياجاتهم.
- العمل على تطوير كل الأنظمة الداخلية لأجل إحداث التغيير والتجديد بما يتناسب مع الاستقرار والاستمرار.
- مساعدة المدراء والمسؤولين في حل الكثير من مشاكل العمل التي تواجههم بشكل مستمر.
- الربط بين كل من نظم الحوافز والأهداف المرسومة وتطوير الأفراد والسعي إلى تطويرها بشكل متكامل لما لذلك من نتائج إيجابية على المنشأة.
- التركيز على معرفة العمليات التنظيمية ونتائجها، والآليات الواجب اعتمادها في حل المشكلات المرتبطة بذلك كله.
- تعديل السلوك التنظيمي بما يتماشى مع الأهداف الأساسية التي تعمل المنشأة على تحقيقها.

4.3.4 مراحل التطوير التنظيمي:

- رجوعاً إلى طبيعة عملية التطوير التنظيمي فهي تتميز بالاستمرارية الأمر الذي يجعلها تحتاج إلى مجموعة من المراحل التدريجية لكي تكتمل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **مرحلة التشخيص:** ويتم خلالها التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوب فيها.

- **مرحلة التخطيط:** ويتم خلالها رسم خطط التطوير والتغيير المرجو تجسيدها وتحديد آليات واستراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها.

- **مرحلة التنفيذ:** تتضمن هذه الأخيرة ترجمة الخطة وتحويلها بكل تفاصيلها إلى سلوكيات فعلية مجسدة داخل المنشأة في مدة زمنية محددة.

- **مرحلة التقييم:** يتم التركيز في هذه المرحلة الأخيرة على مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، والعمل على تصحيح الخلل أو النقص أو عدم التجانس بين الأهداف والنتائج في حال وجوده.

5.3.4 العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تبني وتطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي، ولكي لا تواجهها صعوبات في ذلك يجب عليها أن تسعى إلى توفير عوامل أساسية وهامة تتمثل أساساً في ما يلي:

- تحديث مؤهلات العاملين، كأن تتبنى الإدارة سياسة واضحة في تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية على كل ما يمكن أن يستجد في المجال الذي تعمل فيه مؤسساتهم، وهذا بحد ذاته يعتبر تطوراً لهم ولمهاراتهم.

- اقتناع الإدارة أو إدارة الموارد البشرية بأهمية التطوير التنظيمي، إذ لا يمكن تجسيد هذا الأخير ما لم تكن الإدارة على يقين بأهميته وآثاره الإيجابية.

- التركيز على الوظائف التي من شأنها أن تسهل اعتماد التطوير التنظيمي، إذ نجد على سبيل المثال استراتيجية التوصيف لا يجب أن تركز هنا على المؤهلات العلمية

فقط، بل يجب أن تستند إضافةً إلى ذلك على المؤهلات السلوكية للموارد البشرية من حيث قبلية تقبلها التطوير التنظيمي.

5. إعادة الهندسة (الهندرة):

تعتبر استراتيجية إعادة الهندسة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة من حيث التأثير كونها ساهمت بشكل كبير في إنقاذ العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدمية من الوقوع في مشاكل إدارية وحتى انهيارها أحياناً، ذلك أن مضمون هذه الاستراتيجيات والأفكار التي تتضمنها تعطي فرصة تصحيح الأوضاع الخاطئة داخل تلك المؤسسات قبل أن تكون هناك نتائج سلبية عليها.

وقد تعددت مسميات إعادة الهندسة فمنها من أسماها بالهندرة كمختصر لعبارة إعادة الهندسة الإدارية.

1.5. تعريف إعادة الهندسة:

- تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي: "هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنشآت لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية".
- تعريف رونالد راست: "إن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء"¹.
- تعريف بوحنية قوي: "هي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة أو المنشأة بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الخدمة أو المنتج والسرعة والابتكار وخدمة المتعاملين"².

1- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص 244.

2- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص 191.

2.5 أسس إعادة الهندسة:

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها إلى نهايتها ، إذ كثيراً ما تقوم بعض المؤسسات أو المنشآت بتصحيح جزئي في فرع ما من إداراتها وربما في مرحلة متأخرة مما يبقى على المشكلة وعدم حلها.
- فسح المجال للعاملين بالمنشأة من خلال منحهم السلطة الكافية والمنتاسبة مع طبيعة وظيفتهم ومستواها وذلك لأداء مهامهم بكفاءة.
- تنفيذ خطوات العمليات الإدارية حسب طبيعتها.
- خفض مستويات الرقابة.
- الجمع بين المركزية واللامركزية.

3.5 مزايا عمليات إعادة الهندسة:

- تقصير إجراءات العمل.
- استحداث إجراءات عمل أكثر بساطة وأكثر فهماً واستيعاباً من العاملين.
- دمج العمليات التي تحتاج إلى عدد كبير من الأفراد وأوقاتاً طويلة في شكل أكثر شمولية وبأقل عدد ممكن من الأفراد، وفي أقل وقت ممكن.

4.5 مبادئ إعادة الهندسة:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.

- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- شمول المؤسسة أو المنشأة ككل من عمليات ونظم وسياسات وهياكل وموارد بشرية... الخ.
- التعرف على كل العمليات داخل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- جمع البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه، إذ كثيراً ما يتم استخدام تلك الأدوات بطرق متسرعة أو غير مدروسة مما ينعكس سلباً على نجاح عملية إعادة الهندسة.

5.5 عناصر إعادة هندسة:

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- إشراك الموظفين والعمال في اتخاذ القرارات.
- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة ومدروسة للعمليات في صور متعددة، ذلك أن العمل يصنف إلى روتيني وصعب نوعاً ما وصعب جداً ليؤدي العمل عند الحاجة الفعلية.
- تخفيض المراجعين والمراقبون على أداء الموارد البشرية، حيث تزداد الثقة في الموظفين.
- المدير يعتبر طرفاً أساسياً في عملية الاتصال الذي تسوده العملية المركزية واللامركزية في آن واحد.
- تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية بسيطة في الأداء إلى فرق عمليات تقدم أعمالها وأعباءها بشكل أفضل وفق طرق جديدة.
- تغيير الأدوار بين الأفراد والموارد البشرية من المتحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- يتغير إعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم.

- تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.

- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة.

- يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين.

- تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى أفقية، لكن مع الحفاظ على المواقع الإدارية بطبيعة الحال، أو بدرجة أخرى يسهل تنظيم المسؤوليات وتوزيع المهام عن طريق تلك التغيرات في الهيكل التنظيمي وكذا رسم خطوط التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة، فإذا ما تم هذا بناءً على معطيات مدروسة بجدية فإنه سيكون إيجابياً لا كما يراه البعض في أنه سيزعزع استقرار المؤسسة وإدارتها، كما أنه في بعض الأحيان يعطي نفساً جديداً للإدارة.

- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة¹.

6.5. اهتمام الإدارة بوظيفة التنظيم كمدخل لإعادة هندسة:

تظهر الأهمية القصوى للتنظيم كوظيفة إدارية استراتيجية مدى ارتباطها الوثيق والمباشر باستراتيجية إعادة الهندسة خاصة ما تعلق بإعادة التنظيم كمدخل أساسي لها، لكن قبل التطرق لذلك تجدر الإشارة إلى بعض النقاط الهامة والعناصر الأساسية التي تقوم عليها وظيفة التنظيم والتي يتضح من خلالها أهمية هذه الوظيفة، والتي تعكس أيضاً بطريقة غير مباشرة ذلك الارتباط الوثيق بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم، حيث يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدد التنظيم العلاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة ويقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات، وبذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات

1- نفس المرجع السابق، ص 193.

المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة، كما يعرف أيضاً واجبات الآخرين ويوضح سلطاتهم التي لا يجوز لهم تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي حتى لا يقع التداخل في تلك النقاط المذكورة، وهذا في حد ذاته يعتبر أحياناً سبباً في إعادة الهندسة من خلال الحاجة أو رؤية إدارة المؤسسة للقيام بإعادة توزيع المهام ورسم العلاقات الرسمية بين مواردها البشرية.

- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة عمودياً، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات أفقياً، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها¹، وهذا ما يجعله ضرورة واضحة في حال لجوء الإدارة إلى إعادة الهندسة من منطلق أن إعادة الهندسة تستغرق إعادة التنظيم.

- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين آدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف الممنوحة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضرورياً لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة.

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

- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات¹.

7.5 عوامل نجاح أو فشل إعادة الهندسة:

1.7.5 عوامل النجاح:

- وجود قيادة إدارة تتمتع بالكفاءة الجيدة واللازمة.
- تدريب الأفراد العاملين بالمنشأة وتأهيلهم على كيفية تطبيقها عملياً.
- توافر أنظمة فعالة للاتصالات داخل المنشأة.
- دراسة الثقافات والعادات والتقاليد وقيم العمل السائدة في المنشأة
- وضوح الرؤية المستقبلية لفكرة أو مشروع إعادة الهندسة.

2.7.5 عوامل الفشل:

- عدم توافر المعلومات اللازمة والمساعدة على تجسيد عمليات إعادة الهندسة.
- عدم تقبل بعض الأفراد العاملين لفكرة إعادة الهندسة وتخوفهم من إمكانية تغيير وضع المنشأة إلى أسوأ مما كانت عليه.
- التوجه نحو الحفاظ على الوضع الإداري الحالي وعدم الرغبة في التغيير، خاصة مع عدم وضوح الأدوار لبعض العاملين أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة.

¹- قيس محمد العبيدي ، المرجع السابق ، ص33.

- القصور في تأهيل العاملين للعمل على تطبيق عمليات إعادة الهندسة والتعامل مع الوضع الذي سينتج عن تلك العمليات.

8.5. إعادة الهندسة وإعادة التنظيم:

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، وعليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق¹، وهي بنفس المنطق في ما يخص إعادة الهندسة لها حاجاتها التي تجعل المؤسسة أو المنشأة تلجأ إليها، إلا أن بعض المفكرين والمختصين في هذا المجال يرون أن إعادة التنظيم تعتبر جزء من إعادة الهندسة بمنطق أن إعادة التنظيم تمس وظيفة واحدة داخل الإدارة، بينما تتميز إعادة الهندسة بالشمولية من حيث ارتباطها بكل مكونات ووظائف الإدارة.

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.
- 2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة.
- 3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
- 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً.

¹ - أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1997 ، ص 140.

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 خلاله ما لم ينجح التنظيم في تطبيقه .
- عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجاحها¹.

9.5 مزايا إعادة الهندسة في تحقيق التطوير التنظيمي:

- إعطاء إدارات المنشآت مرونة كبيرة من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد معايير تقييم المدراء للعمل الجماعي والتي على أساسها تعتمد التعويضات والحوافز.
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار مما يحقق للمنشآت إمكانية وسهولة مواجهة التحديات المتوقعة.

10.5 دور الموارد البشرية في استراتيجية إعادة الهندسة:

بالرجوع إلى مدلول استراتيجية إعادة الهندسة من جهة، وبكل تلك المضامين والعناصر المرتبطة بها والتي تم تناولها من جهة أخرى، فإننا نجد أنها ترتبط ارتباطاً

¹ - عبد السلام أبو قحف ، المرجع السابق ، ص 388.

وثيقاً بإدارة الموارد البشرية وبالموارد البشرية نفسها كونها تمثل صلب تلك العملية، سواء من حيث فكرة من يقوم بها، أو بمنطلق من ستطبق عليه.

وعليه فإنه ومن منطلق أن عملية إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال داخل المؤسسات والمنشآت فإن هذا يعني بالضرورة أن العاملين والموظفين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة والاستراتيجية الحديثة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، وكذا محاولة حل الصراعات والضغوط التي غالباً ما سيتعرض لها هؤلاء الأفراد أثناء عملية التغيير في إطار إعادة الهندسة.

ثانياً: الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام جديد كالتيكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات الإدارية أو شيء من هذا القبيل، أو حتى للعمل في فريق جديد أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات في ظل إعادة الهندسة، وبالتالي فإنه وفي كل الأحوال السابقة يحتاج الأفراد أو الموارد البشرية إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة من امكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة تبقى أهم مطلب وهي ما يستوجب عملية التدريب .

ثالثاً: إن إعادة التحليل أو التوصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية ستؤثر حتماً على الأفراد العاملين وعلى مهامهم ومسؤولياتهم، فمثلاً إذا كانت إعادة تصميم الوظائف أو ممارسات العمل بشكل عام ستتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات أو سياسات أخرى في إطار ما له علاقة بإدارة الموارد البشرية فإن هذه التغيرات يجب أن تصل للأفراد أو للموارد البشرية المعنية بها سواء بطريقة مباشرة أو

غير مباشرة حتى يكونوا على دراية بها أو ليتمكنوا من التعامل معها أو التأقلم وفق مستجداتها¹، وينطبق الأمر بنفس المنطق على باقي الوظائف الأخرى.

6- جودة حياة بيئة العمل في إدارة الموارد البشرية:

لطالما اعتبرت البيئة الداخلية للمؤسسة مكاناً يقضي فيه الأفراد والموارد البشرية العاملين بها أوقاتاً طويلة، وهذا بطبيعة الحال أمر بديهي، لكن هذه البيئة قد تفتقر أحياناً إلى المناخ المناسب الذي يحقق لدى تلك الموارد نوعاً من الاستقرار النفسي الذي سينعكس هو الآخر بشكل بديهي على الاستقرار الوظيفي.

1.6- تعريف جودة حياة بيئة العمل:

- تعريف عيسى ملادعون : "هي حالة الفرد النفسية وإحساسه الداخلي بأهمية عمله، وما يحققه له المشروع من توازن وانسجام داخلي في حياة العمل اليومية، والتي ستنعكس على مستوى أدائه الفردي، وعلى النتائج التنظيمية للمشروع أو المنشأة".

- كما عرفها البعض بأنها: " مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة والتي ترى بأن المورد البشري هو المورد الأكثر أهمية في المؤسسة ككل، ولذلك فهو جدير بالثقة وقادر على تحمل المسؤولية، وله قيمة كبيرة يجب أن يعامل وفقها باحترام وكرامة، فهي بناء شامل يتضمن وظيفة المورد البشري التي تتكافئ مع إمكانياته وقدراته ومؤهلاته ومهاراته في العمل"².

- تعريف آخر: "هي العمل على توفير ظروف جيدة وإشراف جيد ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وتوفير قدر من الاهتمام بالوظيفة والمساهمة الفعالة على مستوى المنشأة ككل".

1- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27.

2- محمد عاطف الجمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، 2019، ص 27.

2.6- أهمية جودة حياة بيئة العمل:

- تعتبر جودة حياة بيئة العمل استراتيجية حديثة من استراتيجيات الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص رجوعاً إلى مدلولاتها.
- تعتبر أيضاً توجهاً هاماً من توجهات التطوير التنظيمي كونها تهتم بالجوانب الانسانية في بيئة العمل.
- جودة حياة البيئة العمل تعتبر وسيلة وغاية تعتمد عليها وتسعى إليها في نفس الوقت إدارة الموارد البشرية.
- تنمية جودة حياة العمل.
- تساعد كثيراً على تنمية العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية الجيدة داخل بيئة المنشأة.
- الاهتمام بكل ما من شأنه أن يحقق الاستقرار الوظيفي.
- توفير الجو الملائم لتطوير المهارات الوظيفية، خاصةً من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق الانسجام الوظيفي¹.

3.6- أهداف برامج جودة حياة بيئة العمل:

- زيادة ثقة الموارد البشرية بإدارة المنشأة وإحساسهم بأنهم جزء هام منها، خاصة وأن سياسة جودة حياة بيئة العمل تقوم على توفير الجو المناسب للموارد البشرية وتهدف من خلال ذلك إلى إنماء روح الانتماء.

1- نفس المرجع السابق ، ص 11.

- المشاركة في حل المشكلات، لأن الاستقرار النفسي والوظيفي للموارد البشرية سيجعلها تسعى جاهدة للحفاظ على استقرار المؤسسة، وبالتالي السعي إلى عدم وقوعها في المشاكل مهما كانت طبيعتها.

- زيادة الرضا الوظيفي، وهذا هو الآخر أمر شبه بديهي، فالراحة النفسية التي تبني عليها استراتيجية جودة حياة بيئة العمل من شأنها أن تولد لدى المورد البشري رضا بآدائهم وبوجودهم ضمن مكونات المؤسسة أو المنشأة.

- زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين عن طريق التدريب أو توفير نظم معلومات إدارية فعالة أو تكريس إدارة المعرفة سيزيد من فعالية الموظفين في المؤسسة أو المنشأة.

4.6. عوامل نجاح برامج جودة حياة بيئة العمل:

- ترسيخ القناعة لدى كل الفاعلين في المنشأة من إدارة وموظفين ونقابات بفلسفة جودة حياة بيئة العمل، والتعامل بينهم لتجسيد تلك الفلسفة في الميدان لما تحويه في طياتها من جوانب إيجابية للموارد البشرية وللمؤسسة.

- جودة حياة بيئة العمل لا تقتصر على مجموعة من العاملين دون غيرهم لذلك فإنه من الضروري التمتع بالشمولية في تطبيقها على الموارد البشرية وذلك بإشراك كافة العاملين وبدون استثناء في وضع البرنامج، وفي مقابل ذلك يجب التوضيح بأن العبء الأكبر في تنظيم عمليات الاستفادة من برامج جودة حياة بيئة العمل يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وفق المبررات سالفة الذكر.

- العمل أثناء وضع البرامج المجسدة لجودة حياة بيئة العمل على تغطية كل الجوانب المادية والمعنوية للموارد البشرية كونها تساهم وتسهل تحقيق أهداف المنشأة في حال إظهار الاهتمام بها.

5.6 مؤشرات اعتماد المؤسسات والمنشآت لاستراتيجية جودة حياة بيئة العمل:

هناك مجموعة من الدلائل والمؤشرات التي تعكس ضرورة تبني المؤسسة أو المنشأة لاستراتيجية جودة حياة بيئة العمل، مما يعني أنه كلما افتقرت المؤسسة إلى إحداها فهي بذلك تبتعد تدريجياً عن اعتماد تلك الاستراتيجية وتبتعد عن تحقيق فكرة إيجابية لها، وتتمثل أهم تلك المؤشرات في ما يلي:

- جودة النمط القيادي بغض النظر عن ذلك النمط لأنه يجب ان يتلاءم مع طبيعة مجال المؤسسة وطبيعة بيئتها الداخلية والخارجية، كما يؤخذ فيه بعين الاعتبار أيضاً طبيعة الموارد البشرية.

- جودة التكامل المؤسسي والذي يتحقق من خلال خلق الجو المناسب للعمل التعاوني وفق ما يسمى بروح الفريق، ذلك أن التركيز على العلاقات الانسانية وتوفير جوٍ أسري داخل المؤسسة سينعكس بتحقيق مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

- جودة نظم الأجور والحوافز، فقد سبق التوضيح أن جودة حياة بيئة العمل حسب بعض الدارسين لها تتمثل في الراحة النفسية لدى الموظف داخل المؤسسة، وهذه الأخيرة من الصعب لها أن تتأتى في ظل وجود نظم أجور وحوافز غير عادلة أو غير متكافئة مع طبيعة ما يبذله الموظفون من جهد.

- النمو الوظيفي عن طريق حرص المؤسسة على تبني عمليتي تدريب وتكوين مواردها البشرية على كل ما من شأنه أن يحسن من آدائهم الوظيفي والحرص على الاستمرار في

ذلك، خاصةً في ظل ما أصبح يعرف الآن بعصر السرعة والتغير الثقافي والاجتماعي والتطور التكنولوجي وغير ذلك من المستجدات التي طرأت على صعيد الحياة الانسانية في مختلف مجالاتها وفي مختلف مؤسساتها.

- جودة الأمان الوظيفي، إذ لابد أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تكريس وترسيخ مبدأ الاستقرار الوظيفي حتى تحس الموارد البشرية المتاحة بالأمن والأمان الوظيفيين، وذلك من خلال خلق الجو الملائم لعمل الموارد البشرية بأريحية.

- جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، إذ تسعى الكثير من المؤسسات والمنشآت إلى الحفاظ على سمعتها أمام منافسيها أو المتعاملين معها من خلال توفير بيئة ملائمة وآمنة وذلك بتركيزها على توفير كل عوامل الأمن والسلامة المهنية من نظم تكنولوجية وأجهزة ومعدات ومخططات ولوائح...الخ¹.

- جودة الرعاية الطبية والصحية، وهذه الأخيرة قد أصبحت لاحقاً من أهم الحقوق التي يتمتع بها العمال أو الموظفون (وفق ما جاء في نص المادتين 5 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل)².

- جودة المسؤولية الاجتماعية، ويتضح ذلك بالرجوع إلى مدلولها، حيث عرفها البنك الدولي على أنها التزام أصحاب المؤسسات بالمساهمة في تنمية المجتمع من خلال

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 226.

2- الجريدة الرسمية، العدد 17 الصادرة بتاريخ 25 أبريل 1990 المتضمنة القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.

العمل مع الموارد البشرية المتاحة لهم والمجتمع ككل لتحسين المستوى المعيشي ومستوى الحياة الاجتماعية خدمةً للتنمية¹.

7- العولمة وإدارة الموارد البشرية:

لقد ارتبط ظهور العولمة كآلية دولية جديدة لها ما لها وعليها ما عليها بجل إن لم نقل كل الجوانب ذات العلاقة بالحياة الإنسانية بما فيها الإدارة بشكل عام وبكل ما يرتبط بها ومنه إدارة الموارد البشرية، خاصةً وأن ما تم التأكد منه لاحقاً هو أن المورد البشري هو المورد الأساسي والاستراتيجي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات أو المنشآت مهما اختلفت مجالاتها واختصاصاتها.

1.7- تعريف العولمة:

من بين الكثير من التعريفات يمكن القول أن العولمة في نظر البعض هي:

- "مفهوم لنظام يشير إلى شكل من أشكال التوسع الاقتصادي والثقافي والسياسي والرياضي... الخ، ويعني سهولة حركة وانتشار النشاطات خارج الإطار الداخلي أو الوطني أو القومي ليشمل مشاركة العالم أجمع فيه، اعتماداً على وسائل متعددة"².

- "زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عمليات انتقال السلع ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات".

- وفي هذا السياق من حيث ارتباط العولمة بإدارة الموارد البشرية فقد أسماها البعض بعولمة الموارد البشرية، حيث تعتبر وفق ذلك إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة تزداد تعقيداً كلما زاد عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسات العالمية وزاد تشتتها

1- مجلة جسر التنمية الدورية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 90، السنة التاسعة، فبراير 2010، ص 08.

2- فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 233.

وانتشارها في مناطق مختلفة من العالم، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة أن تكون تلك المؤسسات العالمية اقتصادية كالشركات متعددة الجنسيات، بل يمكن أن تكون خدمة كاللجنة الأولمبية الدولية أو الاتحاد الدولي لكرة القدم... الخ، ووفقاً لذلك فإن عولمة الموارد البشرية هي عملية استقطاب واختيار الموظفين من جنسيات مختلفة لتحقيق أهداف تلك المؤسسات العالمية، واعتماد هذه الأخيرة على استراتيجيات ضرورية للوصول إلى تلك الأهداف كتدريب العاملين على ثقافة وقيم وعادات الدول التي يعملون بها، وتدريبهم أيضاً على كل ما من شأنه أن يساهم في تطويرهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الوظيفية¹.

2.7 ارتباط العولمة بثورة الاتصالات والمعلوماتية:

تعد ثورة الاتصالات والمعلوماتية اليوم من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول الرأسمالية بشكل عام في فرض ونشر سياساتها المعتمدة أساساً على فكرة العولمة وذلك من خلال جعل العالم كقرية صغيرة، بحيث أضحى الذي يحكم العالم اليوم هو قوة المعرفة والمعلوماتية وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة بعد أن كان اقتصاداً معتمداً على الاستخدام الكثيف لرأس المال المادي أو المالي وتكثيف الاستخدام للموارد البشرية داخل المؤسسات والمنشآت وذلك بفضل ثورة المعلومات واستثمارها داخل هذه الأخيرة.

3.7 عولمة إدارة الموارد البشرية:

لقد أكدت الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وإشارة إلى أن مؤسسات الأعمال أو الخدماتية اليوم وعلى اختلاف مجالاتها تواجه مجموعة من التحديات التي يتطلب العمل على إيجاد الوسائل الملائمة لمواجهتها حيث يصعب التكهّن بمدى

1- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 331.

خطورتها وأبعادها كون إن العالم اليوم يعيش فترة زمنية تشكل بؤادر هزة اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية يصعب التكهن بمدى خطورتها وأبعادها من حيث أن أنجاز الأعمال في هذه المرحلة يعتمد على الجدارة العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة والتخلص من الروتين وما يتبع ذلك من تقليص لفرص العمل المتاحة وتسريح الأيدي العاملة وفقدان العنصر البشري لقيمته نتيجة للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات وفي كل الميادين والمجالات والتي تتطلب من إدارة الموارد البشرية الانتقال في سياساتها وتطبيقاتها وفهمها من المحلية إلى العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن تحديدها في:

1- تحدي العولمة.

2- تحدي المنافسة.

3- تحدي الجودة والنوعية.

4- تحدي التقدم العلمي والتكنولوجي.

5- التحدي الاجتماعي.

ويأتي تحدي العولمة في مقدمة التحديات الذي له انعكاسات واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الجوانب الآتية:

* اختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية عن مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية.

* المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية عند الانتقال إلى العالمية وفي تعاملاتها مع البيئة والواقع الجديد.

4.7- خصائص إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

- اهتمامها باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.

- قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة مهما كانت طبيعتها.

- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والارشاد.

- القدرة على التعامل في بيئة مفتوحة تتسم بالتقلب والفجائية وعدم الاستقرار.

- المرونة والقدرة على التخلص من اساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المؤسسة او المنشأة.

- التحرر من قيود الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات واسواق متغيرة باستمرار.

- قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعلماء أو مجالات العمل المختلفة، وتحمل أعباء ذلك التنوع أو التغير.

- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وعدم الركون إلى قبول ما تحقق من خبرات نجاحات فقط.

- أخيراً قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصاً لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها¹.

5.7- الأسس العامة لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية:

- الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة ومناخها التنظيمي وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.
- التركيز على الجودة والنوعية في مجال إدارة الموارد البشرية بدلاً من الاعتماد على الشكل والكمية فقط الذي لم يعد يتلاءم وطبيعة التوجهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات ومنظمات الأعمال الدولية.
- التركيز على الأداء والانجازات والنجاحات التي تساهم في تحقيق الأهداف بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية التي لم تعد تخدم سياسة المؤسسة.
- تمتع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة أو المنشأة بمستوى عالي من المعرفة وخاصة في مجال التخصص الوظيفي للمؤسسة وقطاعاتها المختلفة واجادتها أو إتقانها لأساليب الاتصال السلوكي والانساني الفعال الذي يسهم في خلق مستويات أداء مميزة ومتميزة للموارد البشرية.
- الوضوح التام في الأهداف والاتجاهات والقيم الوظيفية المختلفة، والتي يجب أن تكون واضحة ومعروفة من قبل الجميع وأن تشكل هدفاً شخصياً للموارد البشرية تساهم في تحقيقها من خلال الهدف العام للمؤسسة أو المنشأة.

1- نفس المرجع السابق، ص 334.

- التركيز على رسالة إدارة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة أو المنشأة، والمساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئتها للتعاون مع التطور والنمو، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف واستقراء الاحداث المختلفة والتخطيط لها ولأهداف المؤسسة بشكل علمي ومدرّس¹.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن الكثير من الدراسات الحديثة تشير إلى أن نصيب إدارة الموارد البشرية كان كبيراً في التأثير بتحديات العولمة وانعكاساتها، وبذلك فإنه مهما كانت ايجابيات وسلبيات هذا التوجه فإن هنالك حقيقة تتمثل في أن العالم اليوم يتجه لكي يكون أكثر تفاعلاً وأكثر عالمية، حيث أن الموارد البشرية بدأت تعبر الحدود وتتجاوزها إلى مجالات واسعة ومتعددة ومختلفة تكاد تكون صعبة الحصر، ذلك أن إدارة الموارد البشرية في ارتباطها بالعولمة قد تجسدت في تميز الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص في ظل العولمة أهمها اهتمامها باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل، وقبول التغيير والاستعداد لتحمل المخاطر العملية في مجالات مختلفة ومناطق جديدة، والقدرة على التعامل معها في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية رجوعاً الى فكرة العولمة في حد ذاتها، ومن أهم التغييرات في سياسات المؤسسات أو المنشآت أنها أصبحت تتنافس على الموارد البشرية الكفأة في ظل العولمة وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين، كما أصبحت تلك المؤسسات في عصر العولمة تهتم بالموارد البشرية كعنصر فعال، واعتبارها عنصراً من عناصر نجاحها تقدمها، حيث أدركت تلك المؤسسات بأن قوتها وقدرتها على المنافسة في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري.

1- عبد العزيز بدر البنداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 214.

8. الحوكمة:

بالرجوع إلى معنى الحوكمة المتمثل في كونها استراتيجية تتبناها المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية وقائمة بذاتها، ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوو العلاقة، فإننا نجد أن هذه المكونات ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع إدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالتنظيم كوظيفة إدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بإدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالأنظمة واللوائح والهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات وغيرها مما يركز عليه التنظيم الرسمي، أو حتى التنظيم غير الرسمي كونه يقوم على العلاقات الإنسانية التي ينتج عنها جو عمل إيجابي يخدم مصالح الجميع.

1.8. تعريف الحوكمة:

نظراً لطبيعة مجال الحوكمة فقد صعب إعطاء تعريف موحد لها بين كل من تناولوها وتخصصوا في دراستها، ويرجع ذلك إلى تداخل هذا المصطلح في العديد من المجالات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات والمنشآت الاقتصادية والاجتماعية والرياضية وغيرها، لكن هذا لم يمنع من وضع مجموعة من التعريفات التي يمكن من خلال التطرق لبعض منها الوصول إلى تبسيط الفهم وتوضيح الرؤية حول هذا المصطلح، ومنها:

- "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها".

- "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين الفاعلين في إدارة المؤسسة".

- "استراتيجية تتبناها المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية قائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة"

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الحوكمة هي طريقة من الضروري اعتمادها وانتهاجها ضمن أي مؤسسة أو منشأة بغض النظر عن طبيعتها كونها تسعى إلى تحقيق التسيير الرشيد و الإدارة الحكيمة لتلك المنشآت باعتماد أسس علمية وعملية مدروسة وفعالة من بينها ما يرتبط بالوظائف الإدارية على وجه العموم، ووظائف إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

2.8 حاجة إدارة الموارد البشرية إلى الحوكمة:

رجوعاً إلى المدلولات التي خلصنا إليها لكل من الحوكمة وما تعلق بإدارة الموارد البشرية فإننا نجد أن الصورة قد اتضحت إلى حد ما في حاجة كل منهما إلى الأخرى، ذلك أن الحوكمة من شأنها أن تقلل من احتمالية وقوع المؤسسات والمنشآت في مشاكل مختلفة أو أزمات ما، وذلك من خلال تجسيد الشفافية والدقة والوضوح في كل عمليات التسيير الإداري، إضافة إلى ذلك فإن اعتماد الحوكمة كاستراتيجية فعالة من شأنه أن يوفر إطاراً تنظيمياً متجانساً مرتبطاً هو الآخر بباقي الإستراتيجيات والوظائف من تخطيط وتوجيه ورقابة كوظائف إدارية، ومثيلاتها من تخطيط وأجور وحوافز... الخ كوظائف لإدارة الموارد البشرية، علماً أن تأثير الحوكمة الإيجابي فيها يعني حتماً الاستقرار بدرجة أولى، والازدهار بدرجة ثانية.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الحوكمة المؤسسية -كما يسميها البعض- قد ظهرت بدايةً بشكلٍ مستقلٍ وخاصٍ في إدارات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن

فاعليتها ونجاحتها التي حققتها أدت بأهل الاختصاص إلى نقلها إلى القطاع العام أو باقي القطاعات في مجالات شتى، وهنا نجد أنفسنا أمام اعتماد الحوكمة في إدارة المؤسسات والمنشآت الخدمية أو الخدماتية بما فيها ما كان منها في المجال الرياضي على اعتبار أنها أحد أهم القطاعات العامة حيوية في المجتمع، والتي تزايد دورها وبرزت أهميتها بشكل متسارع في الآونة الأخيرة مما جعلها في حاجة إلى كل ما من شأنه أن يحقق استقرارها وتطورها، وهذا ما ينطبق بالضرورة على الحوكمة.

3.8 أوجه ارتباط إدارة الموارد البشرية بالحوكمة من خلال وظيفة التنظيم:

1.3.8 الارتباط وفق التنظيم الرسمي:

تجدر الإشارة بداية إلى أن التنظيم يعتبر أحد الوظائف الأساسية للصيقة بالإدارة لأن افتقار المنشأة إليها سيعني بالضرورة زوالها، وهذه الوظيفة تنقسم إلى نوعين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ورجوعاً إلى الحوكمة في دلالاتها فإننا نجد أنها ترتبط بشكل أساسي بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وعليه فإننا سنعمد إلى توضيح الارتباط الوثيق بين التنظيم الرسمي والحوكمة بداية، ثم ما يربطها بالتنظيم غير الرسمي.

بالنسبة للتنظيم الرسمي حتى نتضح جيداً حاجته إلى الحوكمة يمكن أن نذكر بعض أكثر تعريفاته قريباً منها، خاصةً وأنها قد قدمنا تعريفات عدة للحوكمة، مما يعني حاجتنا إلى تعريف التنظيم الرسمي والذي بدوره أعطيت له الكثير من التعريفات منها ما يقرب فكرة ارتباطه بالحوكمة، وهي كالآتي:

- "هو تلك الوظيفة الإدارية الاستراتيجية التي تهتم 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 الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة".

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

إن التدقيق في تعريفات كل من الحوكمة والتنظيم الرسمي الآنف ذكرها يوضح مدى وجود الكثير من النقاط المشتركة بينهما التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق استقرار واستمرارية العمل الإداري وتسهل أيضاً وبشكل واضح عمل إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أساساً فيما يلي:

1. ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية على ضوء استراتيجية الحوكمة:

يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تتاط إليهم يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة، وهذا مرتبط بشدة بالحوكمة حسب المعايير والأسس التي تعتمد عليها هي الأخرى.

2. ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

تفرض الحوكمة في أبعدياتها تغليب المصلحة العامة للمنشأة على المصالح الشخصية، حيث أن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرته المؤسسة التي ينتمون إليها أو التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية كتحصيل حاصل.

3- الهيكل التنظيمي كنقطة إلتقاء بين التنظيم والحوكمة:

يعتمد كل من التنظيم الرسمي والحوكمة بشكل أساسي وأكيد على الهيكل التنظيمي، ذلك أن وجود هذا الأخير من شأنه أن يكفل للمؤسسات تحديداً دقيقاً لمدى فعالية وواجبات الحوكمة المؤسسية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، ويحدد كيفية توزيع المهام وكيفية التحكم في الموارد البشرية والمادية على حد سواء مع التركيز في ذلك كله على الموارد البشرية وسياسات التعامل معها لأهميتها بطبيعة الحال ، فضلاً عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي، ويوضح أيضاً التقسيمات فضلاً عن الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة من طرف الموارد البشرية المتاحة، كذلك نجد أنه يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات ولإجراءات تفويضها، كما أنه يعكس أيضاً نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسام وفروع ومصالح المنشأة فيفرض بذلك على المنشأة اختيار موظفين قادرين على تحقيق الأداء الوظيفي الفعال الذي يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة وفق كل الاستراتيجيات الهامة والضرورية في إدارة الموارد البشرية.

إضافة إلى ما سبق فإنه يتوجب على المسؤول في المؤسسة مراعاة جوانب هامة في بناء الهيكل التنظيمي حتى يكون متوافقاً مع متطلبات الحوكمة، ويتمثل ذلك أساساً في تقسيم جيد للمهام على الموارد البشرية، والتسلسل أو ما يعرف باحترام السلم الوظيفي، والتنسيق الجيد بين كل مكونات المؤسسة من مصالح وأقسام وموارد بشرية¹.

2.3.8- الارتباط وفق التنظيم غير الرسمي:

على الرغم من أن الحوكمة في مدلولها العام مرتبطة بكل ما يعود بالنفع والفائدة على المؤسسات والمنشآت من حيث خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في

¹ - معاوية عبد الكريم العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام، الطبعة الأولى، 2016، ص 145.

بيئتها الداخلية، واعتمادها على الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق أهدافها، إلا أن الجانب الإيجابي للتنظيم غير الرسمي والمرتبط هو الآخر بالموارد البشرية من حيث كونه مجموعة العلاقات التي تتم بين الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان، أو كونه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها دون أن تخطط لها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، بل تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومقاربة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالرجوع إلى أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي المتمثلة أساساً في عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة، وكبر حجم التنظيم الرسمي بالشكل الذي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً لتواجد الموظفين في بيئة واحدة، فإن هذا كله يجعل من الحكمة أن يتم الاعتماد والتركيز في إطار تطبيق إستراتيجية الحوكمة على التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة كونه 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 للموارد البشرية داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى كل هؤلاء الأفراد العاملين بالمؤسسة أو المنشأة نوعاً من الأمن والاستقرار الوظيفيين والاجتماعيين بالشكل الذي يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجيته وآدائهم الوظيفي.

وكمثال عما له علاقة بالتنظيم غير الرسمي يمكن التطرق للنقابات العمالية من حيث ارتباطها بالحوكمة والتي تدخل هي الأخرى ضمن سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ من المعروف أن النقابات قد ظهرت كنتيجة للتنظيم غير الرسمي، لكن من البديهي في لغة الإدارة أو إدارة الموارد البشرية أنها لا تنفصل تماماً عن التنظيم

الرسمي فهما مكملان لبعضهما، ومما يعكس ذلك التكامل في علاقته بالحوكمة هو وجود التمثيل العمالي في أغلب المؤسسات على اختلاف قطاعاتها خاصةً في تلك المؤسسات والمنشآت التي تعتمد في أنظمتها الداخلية وقوانينها فكرة مجالس الإدارة التي تعتبر أحد أهم الهيئات الإدارية المخول لها اعتماد استراتيجية الحوكمة.

خلاصة الفصل:

لقد ساهمت الاهتمامات الكبيرة بالعنصر البشري في مختلف المؤسسات والمنشآت في كل القطاعات والمجالات في توجيه الكثير من المهتمين بمجال الإدارة بوجه عام وبإدارة الموارد البشرية منها بوجه خاص نحو البحث في سبل تطوير الموارد البشرية وتفعيل أدائها قدر المستطاع بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه، لذلك أصبحت هناك هيئات حكومية وخاصة ومعاهد ومخابر...الخ تهتم بدراسة العنصر البشري وتسعى للاستثمار فيه وفق ما أصبح يعرف بالاستثمار في رأس المال البشري، الأمر الذي أثمر بظهور الكثير من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى المؤسسات والمنشآت من خلالها إلى تقديم الأفضل وضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

- 1- أحلام أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000.
- 5- أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 6- بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
- 7- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 8- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 10- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 11- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009.

- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 13- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 14- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 16- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف، الرياض، 1997.
- 17- سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، دار الجيل للطباعة، مصر، 1976.
- 18- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 20- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1982.
- 21- عامر ابراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السابعة، 2015.
- 22- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- 23- عبد العزيز بدر البنداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 24- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
- 25- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 26- عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 27- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 28- علاء الحمامي، غصون السعدون، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الالكترونية المتطورة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 29- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- 30- علي السلمي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.
- 31- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1985.
- 32- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
- 33- عمر سعيد، منذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

- 34- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 35- قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- 36- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
- 37- مجلة جسر التنمية الدورية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 90، السنة التاسعة، فبراير 2010.
- 38- محمد أمين المعاينة، العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 39- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 40- محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 41- محمد عاطف الجمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، 2019.
- 42- محمد عثمان إسماعيل، حميد مصطفى المغار، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 43- محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 44- معاوية عبد الكريم العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام، الطبعة الأولى، 2016، ص 145.
- 45- نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999.

46- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.

47- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

48- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

• المراجع باللغة الأجنبية:

48- Bernard GALANBAUD, **Si la GRH était de la Gestion** , édition LIAISONS, Paris , 2002.

49- Bernard martory - danial crozet , **Gestion des ressources performances** » , 4^{ème} édition , - humains « pilotage social et DUNOP, Paris, 2001

50- CLERMONT Barnabé, **des Ressources Humaines La Gestion** .en éducation, édition ARC, 1981

51 - Guwene.G Alpander, **pour une gestion stratégie des ressources humaines**, Associes éditeurs, paris, 1989.

52 - Michel decoster , **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines** , 3ème édition , bœck université , paris , 1999.

• التشريعات والقوانين:

53- الجريدة الرسمية، العدد 17 الصادرة بتاريخ 25 أفريل 1990 المتضمنة القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.