

إدارة الموارد البشرية^(١) (الجزء الأول)

موسى حبيقة(*)

سامر فواز(**)

وقد انعكس هذا التحول في المفهوم إلى الإدارة المعنية، فانتقلت من إدارة للموظفين تعمل على تطبيق نصوص الحالات ولوائح الأوضاع لتدير شؤونهم، إلى إدارة موارد بشرية تهتم بالإنتاج والفعالية وتهدف إلى استثمار كامل قدرات العاملين لصالح المؤسسة. وهكذا تمّ الانتقال من منطق الإدارة والتعليمات والأوامر إلى منطق الأعمال. هذا هو الأساس الذي بُنيت عليه إدارة الموارد البشرية.

تقع إدارة الموارد البشرية ضمن النظام الإداري الكلي للمؤسسة، وهي إدارة متكاملة قائمة بذاتها ولها كيانيته. تستند إلى ركائز معنوية من فلسفة واعتقادات وثقافة واستراتيجيات ومكوناتها إدارية وبشرية. وهي تقوم بمهام خاصة بها تشكل الغاية من

المقدمة

في هذه المقدمة موجز لأساس منطق إدارة الموارد البشرية، واستعراض لتسلسل مضمون هذا البحث حول مفاهيم ونشاطات هذه الإدارة. نشير بداية إلى أن إدارة الموارد البشرية هي التسمية الحديثة لإدارة الموظفين، أطلقها أصحابها لتكريس ما نادوا به من أن الناس العاملين في المؤسسة هم من مواردها المحسوبة وليسوا مجرد أعداد في نقابة أو فَعلة لقاء أجر. ومن البراهين المقدمة أن الناس في المؤسسة هم وحدهم يفكرون ويحللون ويدركون ما يدور حولها. كما أنهم يتولون أعمالها وإدارة مواردها ومنشأتها وعليهم يعول لتحويل عوامل الإنتاج الجامدة إلى ثروات تُغني المؤسسة وتضمن بقاءها ونموها.

(*) المستشار الإداري - مجلس النواب.

(**) مدير عام الدراسات والمعلومات - مجلس النواب.

(١) هذه الدراسة سوف تُنشر على جزءين متتاليين من مجلة الحياة النيابية.

باستعمال تقنيات المعلومات وبرمجيات الحاسوب.

وبنتيجة ما تقدم، تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى تقييم أداء العاملين والإدارة وفق أنظمة خاصة. وتشكل عمليات التقييم مناسبة للتعرف على ما أنجز وما لم ينجز وعلى ما تقتضيه الأوضاع من تعديل في السياسات والخطط.

هذه المواضيع وغيرها جرى التطرق إليها في سياق هذه المحاولة لاستكشاف أبعاد ومفاهيم ومكونات إدارة الموارد البشرية. وقد أضفنا إليها الإجهادات المطلوبة من مسؤولي هذه الإدارة في مجالات التعرف على البيئة التي يعملون فيها والوسائل والأدوات الأساسية المستعملة والمتوفرة لهم، والتي تؤثر جميعها على الأداء وتطوراتها. بالإضافة إلى معنى إدارة الوقت والمسار الوظيفي المتنوع واختلاف الخصائص الشخصية للعاملين وإلى الاتجاهات الحديثة لممارسة إدارة الموارد البشرية.

قبل أن تُخترع إدارة الموارد البشرية، وقبل أن تظهر إدارة الموظفين، وُجد في السابق من كان يطبق غالبية هذه النشاطات أو بالأصح ما كان يشابهها في زمانه. والموضوع بمجمله يقوم على المنطق والتبادل في المصالح والممارسات وعلى الوعي ودقة الملاحظة وعلى العلم. وفي هذه المحاولة سنتعرف على هذه الإدارة وما تقدمه وما لا تقدمه والنتيجة في آخر البحث.

يتألف هذا البحث من خمسة فصول:

الفصل الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطوراتها

الفصل الثاني: مرتكزات إدارة الموارد البشرية ومكوناتها

الفصل الثالث: المهام التقليدية

وجودها، وفيها استعمال لنظريات وآراء مستمدة من العلوم الإجتماعية والإدارية والنفسية. إلا أنه، مع ذلك يفرض عليها موقعها وهدفها اندماج غالبية نشاطاتها مع مقتضيات استراتيجية وأعمال المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية للقوى العاملة في المؤسسة تتصف بالعقلانية ذاتها التي تُدار بها بقية الموارد لاستغلال مردودها الأعلى.

فهي تسعى إلى زيادة القدرات التي تستثمرها بما يأتي به التوظيف الجديد أو بتطوير العاملين في المؤسسة بالتدريب والتعليم والتثقيف والخبرة، بحيث يرتفع منسوب قدراتهم وتتحسن نوعية أدائهم.

كما تسعى إلى تحفيز عناصر مواردها البشرية وتشجيعها على العمل بحماس بتطبيق أنظمة تتضمن استفادة لهؤلاء في النواحي التي ترضيهم وتلبي حاجاتهم.

ولمنع احتمالات الخلل أو الشذوذ، تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى تقوية ارتباط العاملين مع مصالح المؤسسة التي يعملون فيها، وتمتين التزامهم بمقتضيات الوظائف التي يتولونها.

وللغاية ذاتها، تساهم هذه الإدارة في نسج علاقات مميزة للمؤسسة مع قواها العاملة، وتضع أنظمة تسهل عمليات الإتصال والتواصل معهم وتنشر مضمون ثقافتها في أجواء العمل وتجاريهم بثقة وفعالية. كما تؤمن لهم مناخ عمل صحي وسليم وأدوات وتجهيزات حديثة.

ومن ناحية أخرى تهتم إدارة الموارد البشرية بتنظيم المؤسسة وفعاليتها وتقتصر عند اللزوم إعادة النظر فيه لجهة تكوين الوحدات وربطها مع بعضها ولجهة الوظائف وإغنائها بحيث يسهل العمل ويزداد القبول والرضى. أما ما ينتج من تغيير بسبب إعادة التنظيم فتلعب الإدارة المذكورة دوراً مميزاً في تسهيل حصوله والعمل على تقبله، كما تعمل على تدريب العاملين على التكيف مع التغيير الحاصل

وتوزيع المسؤوليات والمهام ووضع وتطبيق أنظمة الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها وأنظمة إدارية واجتماعية أخرى تؤمن بيئة سليمة ومناسبة للعمل، وتؤدي إلى تنظيم وضبط شؤون الموظفين وتوحيد الممارسات المتعلقة بهم.

وبعبارات مختلفة، تُعنى إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة، وتضعهم في مراكزهم، وتتولى شؤونهم، وتعمل على كسب ثقتهم وولائهم، وتحفزهم وتدريبهم وتطورهم لتجعل منهم فريق عمل متجانس ومقتدر، يؤمن للمؤسسة الكفاءة الإنتاجية والميزات التنافسية.

وهكذا، فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وهم الناس العاملون فيها، وتسعى لجعلهم يجهدون أفراداً وجماعات لتحقيق أهدافها.

٣ - مفهوم التعابير

توجد إشكالات في مفهوم بعض التعابير في إدارة الموارد البشرية، إذ يستعمل الواحد للدلالة على الآخر:

- إدارة الموارد البشرية ومديرية الموارد البشرية: يجري الخلط بين مفهوم الإدارة والمديرية، أي بين الإدارة وأداتها، ويعود السبب بذلك إلى أن مجمل نشاطات الإدارة تمر عبر المديرية، التي هي الوحدة الإدارية المختصة رسمياً بالموضوع.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتخطى مفهوم مديريةية الموارد البشرية، ومع ذلك، ترد أحياناً عبارة مديريةية الموارد البشرية، ويكون المقصود إدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: اجتهادات مسؤولي إدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس: الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

الخاتمة: الفجوة^(١)

الفصل الأول

تعريف إدارة الموارد البشرية وتطوراتها

١ - التعريف

إدارة الموارد البشرية هي مجمل نشاطات المؤسسة التي تتعلق بالناس العاملين فيها، وتهدف إلى استثمار كامل قدراتهم لصالحها.

ويستخدم تعبير إدارة الموارد البشرية كمصطلح علمي حديث، مفاده أن الإدارة هي طريقة يتبعها أصحاب المؤسسة لإنجاز أعمالهم بواسطة الآخرين، وأن الموارد البشرية هي القوى العاملة التي تتولى ذلك، وأن المؤسسة هي التنظيم الذي يعمل فيه الناس وينتج سلعاً وخدمات.

٢ - عناوين النشاطات

تشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية العمليات والممارسات والإجراءات الهادفة إلى تكوين الجهاز البشري للمؤسسة، ومدّه تبعاً بالعناصر التي يحتاجها، وإلى إدارة هذا الجهاز بطريقة عادلة ومُجدية، تركز على تنمية القدرات الوظيفية لعناصره وتقوية استعداداتهم ورغباتهم بالعمل وتأمين حاجاتهم، بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبلوغ عطائهم حدّه الأعلى.

كما تشمل هذه النشاطات تنظيم المؤسسة وفعاليتها: الهيكلية الادارية وتسلسل الوحدات وتحديد الوظائف والمواصفات وأساليب العمل

(٢) هذا الجزء سوف يتضمن الفصلين الأول والثاني فقط.

أهداف المؤسسة. وبذلك تمّ الإنتقال من منطق الإدارة القائم على المهام والتقييد بالتعليمات والفاعلية بالأوامر، إلى منطق الأعمال وإدارة الأداء والجودة والميزات التنافسية.

وبالإضافة إلى التقدم العلمي والاجتماعي وتراكم المعرفة والتطورات العالمية التي انتشرت بمعدلات سريعة غير مسبوقة، فإن المساهمة الأساسية لهذه التحولات أتت من الأبحاث والدراسات والنظريات التي كانت جارية في علم الإدارة، وخاصة في موضوع العمل وخصائصه والقائمين به والتي ازدهرت بشكل خاص بعد اكتشاف أهمية أداء العنصر البشري في إنتاجية المؤسسة، واكتشاف أهمية وقدرة الإدارة في التأثير على هذا الأداء ورفع مستواه. وبسبب التركيز المستمر على الموارد البشرية باعتبار أنه يمكن دائماً زيادة مؤهلات الناس ورفع إمكاناتهم، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية وتعددت جوانبه، حيث كاد يشمل الموضوع الإداري بكامله.

٥ - المراحل التاريخية

ظهرت إدارة الموظفين في بدايات القرن العشرين، وأصبحت محترفة خلال نصفه الثاني، وتحولت إلى إدارة للموارد البشرية في نهايته، اعترف بها منذ ذلك الحين إدارة استراتيجية بالغة الأهمية.

هذه هي أهم مراحلها.

٦ - إدارة الموظفين

مرّت هذه الإدارة بمراحل عديدة تختصر بأربعة وهي:

مرحلة التكوين: ظهرت النواة الأولى لوحدة الموظفين في أواخر القرن التاسع عشر، مع بروز العصر الصناعي، واقتصرت حينها على بعض التسهيلات الضرورية التي كان

- الموارد البشرية: يقصد بهذا التعبير جميع العاملين في المؤسسة. ويكون مفهومه في بعض النصوص محصوراً فقط بالموظفين العاملين في مديرية الموارد البشرية، وليس جميع الموظفين. وفي سياقٍ آخر، يفهم أن المقصود ضمناً هو إدارة الموارد البشرية.

- وظيفة الموارد البشرية: الوظيفة هي مجموعة مهام، وهي أيضاً وحدة إدارية في تنظيم المؤسسة. وتعني وظيفة الموارد البشرية مهام وأدوار إدارة الموارد البشرية، لذلك يجري الخلط والمزج بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية، وتستعمل الواحدة للدلالة على الأخرى.

٤ - التحولات

من البديهي أن لا ينسحب تعريف إدارة الموارد البشرية الحالي إلى ما كانت عليه إدارة الموظفين لدى تكوينها وفي بداياتها. فقد نشأت صغيرة محدودة ثم نمت وتوسعت مع الوقت بالتزامن مع التقدم العلمي والاجتماعي. و شهدت خلال مسيرتها التي امتدت قرناً من الزمن، تطورات متلاحقة أدت إلى تجديد تنظيمها وتوسيع مهامها وتعميق مضامينها. كما عرفت تحولات جوهرية في مفاهيمها وممارساتها كانت لها نتائج مختلفة، أهمها ما يتعلّق بتغيير تسميتها. فبعد أن كانت إدارة الموظفين تشكل التعبير الموضوعي لإدارة الناس الموجودين بوضعية العمل في المؤسسة، أتى تعبير الموارد البشرية ليبدل على أولئك الناس بوصفهم من موارد المؤسسة، دون التطرق إلى شخصيتهم. وبعد أن كانت وحدة الموظفين موجودة تأخذ على عاتقها عبء شؤونهم فتتفرّغ إدارة المؤسسة لأعمالها واختصاصاتها، أصبحت إدارة الموارد البشرية معنية بالمساهمة المباشرة في الأداء والإنتاجية وفي تحقيق

استمرت هذه المرحلة المميّزة إلى سبعينات القرن الماضي، كانت خلالها تشهد تطوراً مستمراً وخاصة في مجال التنظيم واستعمال التقنيات الحديثة. وشكلت نموذجاً متكاملًا لإدارة الموظفين اعتمدته الإدارات العامة والمؤسسات الرسمية ولا تزال تطبّقه مع بعض التعديلات.

الإدارة المحترفة: وهي الإدارة بمفهومها الديناميكي الحديث (مناجمانت) التي عُنيّت بجميع المواضيع التي تؤثر إيجاباً في الفعالية والإنتاجية، وخاصة في الموضوع الإداري. وقد ترافق ذلك مع تزايد عدد الموظفين والعمال وبروز تنظيمات جديدة وأفكار مستحدثة، وتيارات ثقافية واجتماعية متقدمة، فعملت على تطوير أشكال تنظيمية مختلفة للتخلص من البيروقراطية، وبدلاً من الهرمية الراسخة دعت إلى اعتماد أساليب مبتكرة كإدارة بالأهداف التي عرفت سابقاً وتنظيم فرق العمل، واعتماد نظام الشبكات وتخطي القواعد الشكلية وتشجيع التفويض واللامركزية. كما حرصت على التموضع المنسجم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها العام، ومع متطلبات اقتصاد السوق. واهتمت بشكل خاص بتنمية المهارات وزيادة طاقات العاملين وقدراتهم الوظيفية، وبالتدريب المستمر، ووضعت أنظمة متكاملة لتحفيزهم وتقوية ارتباطهم والتزامهم، أخذة بالإعتبار المحيط الخارجي والبيئة الداخلية، ومستفيدة من تجارب الآخرين.

وقد أدت هذه الأمور إلى ضرورة وجود مديرين لشؤون الموظفين متخصصين وذوي خبرة، كما برزت الحاجة إلى موظفين محترفين ومدربين لتسيير العمل إذ لم يعد باستطاعة الآخرين القيام بالمهام المستجدة وتأمين الأعمال المطلوبة.

وقد ترافقت هذه المرحلة مع ظهور إدارة الموارد البشرية.

يفرضها دوام العمل الطويل كالمأكل والمشرب، ثم توسّعت لتشمل الإستخدام والتعريف بالعمل ومسك سجلات العاملين وحفظها، وأكثر ما عرفت في المعامل الكبرى وفي مصانع الذخيرة، وكان يتولاها صاحب العمل أو مدير المشروع.

وامتدت هذه المرحلة إلى بدايات الحرب العالمية الأولى.

الإكتمال والإستقلال: اكتملت عناصر وحدة الموظفين في شكلها الأولي المستقل بعد أن ازدادت النشاطات وتعددت لدرجة لم يعد بمقدور مدير المؤسسة الإهتمام بشؤون الموظفين الموجودين بتصرفه. وكانت مهمتها معاونة الإدارة في شؤون الموظفين التي كانت معروفة في حينه وقد شملت التوظيف والتدريب المهني، وشؤون الأجور والصحة والضمان، وموضوع النقابات. وأضافت إليها سلاسل الرواتب والعلاقات الوظيفية، وتقديم النصح والمشورة للإدارة وشؤون الوظيفة بشكل عام. ومن الأسماء التي عُرفت بها: مكتب الموظفين، مكتب العديد، وحدة الأفراد، قسم الموظفين، الإدارة ...

واستمرت هذه المرحلة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية.

المرحلة المميّزة وفيها اتخذت وحدة الموظفين شكلها العصري المعروف، وعُنيّت بشؤون الموظفين التي اتّسع مفهومها، وبالفعالية العامة للإدارة، وتزامن ذلك مع تكاثر التشريعات الإجتماعية، وارتفاع مستوى المعيشة وازدياد أعداد القوى العاملة، وتعاضم دور النقابات. ويشمل اختصاصها، بالإضافة إلى ما كانت تمارسه، موضوع تطبيق مبادئ التنظيم الإداري: أصول التوظيف، التدريب المنهجي، تقييم الأداء، تخطيط التوظيف، تصميم الوظائف وتوصيفها وتصنيفها. وتدخلت في شؤون الإدارة وتنظيمها، كما استعانت بالخبراء في وضع خطط النمو والتطور.

٧ - إدارة الموارد البشرية

ظهرت إدارة الموارد البشرية في بداية ثمانينات القرن الماضي، كمقاربة جريئة لإدارة الموظفين، تعتمد منظوراً مختلفاً يركّز على أهمية دور العنصر البشري. وقد استُقبلت بحماس من جهات ومرجعيات نافذة، واعتُبرت متممة ومكملة لإدارة الموظفين وانطلاقة جديدة لها. كما وُصفت في حينه بأنها موقف فكري يقوم على الإيمان بأهمية الناس كمورد أساسي للمؤسسة أكثر مما هي نظام آخر أو مجموعة تقنيات جديدة. أثار ظهورها موجةً من النقاشات وضعتها في جهة وإدارة الموظفين في جهة مقابلة. خفت حدة هذه النقاشات بعدما تبين أن إدارة الموظفين تأخذ بالكثير من نظريات إدارة الموارد البشرية. وقد تمكّنت هذه الإدارة من نشر مفهومها المتطور في جميع الأنحاء. ومنذ مدة، خمد النقاش نهائياً وحلّت تسمية إدارة الموارد البشرية محل إدارة الموظفين في معظم البلدان، وإن ثابرت بعض الجهات على التسمية القديمة كتعبير عن واقعها. ومن المعروف أنّ الموضوع لدى الإدارتين هو واحد، وأنّ الاختلاف، إذا وجد، يتعلّق ببعض التفاصيل كتشديد إدارة الموارد البشرية على بعض الأمور أكثر من إدارة الموظفين. أما الانتقادات، فتتعلّق بالشك بقيمتها الأخلاقية إذ يقال أنها تتلاعب بعقول العاملين في سعيها إلى إقناعهم بأن مصالحهم ومصالح المؤسسة هي واحدة وهذا ليس بالضروري. وتتعلّق أيضاً بتجاهلها لأيّ دور للنقابات والتجمعات المهنية، بالإضافة إلى التحفظات الأساسية بأنها تُعد أكثر مما تستطيع أن تعطي إذ أن هناك فرقاً بين النظرية والممارسة، وبأنها خمر قديم في وعاء جديد وما هي إلا سلسلة من الأفكار المميزة ليس إلا.

٨ - إدارة الرأسمال البشري

وهي مقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية،

تختلف جذرياً عن مفهومها التقليدي المعروف، إذ أنها أكثر ما تركّز على الرأسمال البشري، أي ما لدى العاملين من قدرات وصفات. تقوم هذه الإدارة على مسح مؤهلات وخبرات العاملين في المؤسسة، وتستعين في ذلك بالأساليب الإحصائية. وتبادر بعد الإنتهاء من مسحها إلى قياسها لتحديد قيمتها، ثمّ تعتمد إلى تحليلها وإبلاغ النتائج إلى الإدارة العليا وإلى صفّ المديرين ليكونوا على بينة منها، ولتشكّل قاعدة معلومات يستندون إليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعملائية وخاصة في الإستثمار البشري.

يتكوّن الرأسمال البشري، حسب هذه الإدارة، من مخزون ما تجمّع وتراكم لدى العاملين من قدرات خلقية ومكتسبة، ومن صفات أخرى كالمعرفة والخبرة والمهارة التي لها قيمة وعلاقة بتنفيذ الأعمال والتي يمكن زيادتها وتنميتها بالتعليم والتدريب وبالإستثمار الجديد. وأصحاب هذا الرأسمال هم العناصر البشرية القابلة للتعلّم والتغيّر والتجدّد وتمتلك رؤية خلاقية، وتستطيع إذا حُقّرت، كما يجب، أن تقود المؤسسة إلى الإزدهار. إن استعمال القياس في هذه الإدارة يهدف إلى التأكّد من المساهمة في تحقيق الأهداف ومن تحديد قيمة هذه المساهمة. ومن الضروري اعتماد نظام للقياس له صدقيّة ويقوم على إيجاد روابط وعلاقات ومسبّبات بين مختلف معطيات الموارد البشرية. أما التحاليل، فموضوعها خبرة الموظفين ومؤهلاتهم، وليس البرامج والسياسات التي تضعها الإدارة. أهمية القياس، تعود لكون الرأسمال البشري هو عنصر أساسي في تحديد قيمة المؤسسة في السوق إذ يقدر حسب بعض الدراسات بـ ٣٦٪ من مجموع مداخيلها. وهو مورد غير محسوس أو ملموس بحدّ ذاته. ولتحديد القيمة الإجمالية للمؤسسة يجب جمعه

وقد برز تصنيف هذه الإدارة باسمها المستقل بعد تكاثر الشركات الدولية وازدياد عمليات الدمج والتملك وانتقال رؤوس الأموال، مما خلق إطاراً معقداً لإدارة الموارد البشرية، انتقلت فيه من المحلي إلى الدولي وخاصة بعد عولمة سوق اليد العاملة بتأثير من تكنولوجيا المعلومات. أهم المواضيع التي تواجهها هذه الإدارة تتعلق بالتوازن بين الخصائص الاجتماعية والثقافية في دول الفروع، وبين ما هي عليه في بلد المركز، وبين الطبيعة العالمية لأعمالها ومنتجاتها، وبين ما هو قائم في السوق المحلي، هذا بالإضافة إلى التعقيدات الموجودة في توظيف المتغربين وإدارة شؤونهم. إلا أنه ما نتج من مراقبة الممارسات والإختبارات المسجلة، ساهم في وضع أصول أصبحت معروفة في عملية استقطاب الأشخاص ذوي المواهب المطلوبة، وفي أساليب اختبارهم وتفصيلها ومضمونها، وفي قواعد تدريبهم وتحديد أجورهم وملحقاتها، ويبقى أن هذه الشركات غالباً ما يكون في عدادها خبراء بإمكانهم استلهاهم ما هو معمول به لدى الآخرين واستنباط مفاهيم جديدة وإرساء قواعد العمل التي تناسبهم.

١٠ - الوضع الحالي

- إدارة الموارد البشرية هي الآن موجودة في غالبية مؤسسات القطاعين العام والخاص، مما لا يترك أي شك بالأهمية المعطاة لدورها. إلا أن القطاع الخاص لا يزال يحتفظ بالريادة، وتحاول الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات التقدم ببطء في مجالها.

- أظهرت الأبحاث والمسوحات أن المؤسسات الناجحة هي التي تستثمر بقوة في الموارد البشرية، ولديها على العموم إدارة موارد بشرية كفؤة ومحترفة.

- لا تزال هذه الإدارة، كما بدأت، منفتحة

مع مواردها المادية كالأموال والمنشآت والتجهيزات والممتلكات.

واستعمال القياس يدل على أن الإدارة تعامل مواردها البشرية كمعطيات مهمة لها قيمة، وكمواضيع استراتيجية وليس كمواضيع عملانية متروك أمرها لجماعة الموارد البشرية. مع العلم أن اعتبار الناس معطيات مادية ساكنة، يمكن شراؤها أو بيعها أو تملكها كالألات قد يؤدي إلى تجريدها من شخصيتها، وينتج مفاعيل عكسية.

٩ - إدارة الموارد البشرية الدولية

تختص هذه الإدارة بمؤسسات الأعمال التي لها فروع في عدة دول، أو التي تنتج سلعاً وخدمات طابعها دولي، وهي معنية بالمبادئ والسياسات والممارسات العائدة للتوظيف والتدريب وتحديد الرواتب للعاملين في هذه المؤسسات، وخاصة المتغربين منهم، أي الذين يتنقلون من بلد المركز أو من بلدان أخرى ليعملوا في الفروع خارج أوطانهم.

والمبدأ في هذه المؤسسات أن تنشأ شركة في بلد معين تُدعى الشركة الأم أو شركة المركز، وأن تنشأ شركات متفرقة في بلدان أخرى ترتبط بالشركة الأم وتشكل فروعاً لها. تحدد العلاقة بين المركز والفروع حسب نوع المؤسسة وطريقة تنظيم أعمالها، وغالباً ما يكون طابعها فدرالي. ففي الشركات الدولية والمتعددة الجنسية، تتولى الفروع قسماً من الأعمال، معتمدة على خبرة الشركة الأم وطاقاتها الإنتاجية، وتمارس عليها شركة المركز رقابة تتراوح بين الإدارة الكاملة في بعض المواضيع المحددة وبين الإستقلالية مع رقابة دائمة على جودة المنتج وعلى شكل عرضه في السوق. أما في الشركات التي هي عالمية، فإدارتها مركزية واحدة مع بعض مظاهر اللامركزية التي تفرضها الظروف العملانية.

الفصل الثاني

مرتكزات إدارة الموارد البشرية ومكوناتها

١ - ماهية إدارة الموارد البشرية

هي مستقلة بذاتها، ولديها جميع الموصفات المعتمدة، وهي جزء من النظام الإداري للمؤسسة ومتلازمة معه. وهي إدارة خاصة بالقوى العاملة التي تشكل سبب وجودها ومحور نشاطاتها.

تتطلب هذه الإدارة الكثير من التوازنات والتسويات في مواضيع الموارد البشرية المتقاطعة والمتناقضة. و يتداخل كل شيء فيها ويتفاعل، وأن كل مهمة، ولو كانت جزئية، لها مفاعيل وانعكاسات على غيرها. لذلك وجبت المقاربة المنهجية والاستراتيجية، أي الحصول على رؤية إجمالية لمضمونها وتفصيلها والتركيز الدائم على الهدف المحدد.

تستند إدارة الموارد البشرية في مهامها ونشاطاتها على مرتكزات فكرية وإدارية، وتعتمد في أعمالها على جهاز بشري وإداري. يتولى هذا الجهاز الإدارة بمشاركة الرؤساء التسلسليين ومع ربّ العمل الذي هو رأس الإدارة التنفيذية للمؤسسة ولكلّ منهم دوره.

تتأثر هذه الإدارة ببيئة العمل الداخلية، وتعمل للاندماج باستراتيجية المؤسسة وبسياساتها، أو على الأقلّ تُسوي نشاطاتها لتكون منسجمة مع ما هو جارٍ فيها. كما تتأثر بعالم الأعمال والمحيط العام الخارجي الذي يشكل متنفسها ومجالها الحيوي.

٢ - الفلسفة والعقيدة

هذه الفلسفة هي مجموعة القيم والمثل العليا والمبادئ التي تأخذها إدارة الموارد البشرية بالإعتبار عند التعاطي بمواضيع مواردها البشرية. تنبع هذه الفلسفة من الثوابت الأساسية التي اعتمدها المؤسسون

على التطور والتغيير: تتوسع في مجالاتها، تتعمق في مواضيعها، تتحسن في ممارساتها وتتجدد في تفكيرها.

- يشمل التنافس الآن أصحاب المواهب العالية ونجوم الإختصاص الكبار، وتتفنن كل مؤسسة في تقنيات جذبهم والمحافظة عليهم.

- أصبح لإدارة الموارد البشرية موقع أكاديمي، فهي تدرّس في الجامعات كإختصاص مستقل.

- لا تزال إدارة الموارد البشرية تتميز بطابعها الاستراتيجي، وهي تشكل رافعة كبيرة للمنافسة والنجاح، ولم تعد كما كانت مجرد وظيفة إدارية.

- إدارة الموارد البشرية هي الآن محسوبة ضمن منظومة الإدارات المعروفة.

١١ - الخلاصة

لا بد من الإشارة أخيراً إلى أن النقاش حول تسمية إدارة الموارد البشرية لم يعد موجوداً، وأن البحث انتقل إلى دور الموارد البشرية ومستقبل العمل والمؤسسات، ولا يتنافى هذا القول مع ما استجد ويستجدّ من تسميات مستحدثة يطلقها الباحثون كلما اتسعت رؤياهم أو ركزوا جهودهم نحو موضوع معين. فبالإضافة إلى إدارة الرأسمال البشري، وإدارة الموارد البشرية الدولية، استُخدمت تسمية «إدارة الناس» أو «إدارة عمل الناس في المؤسسات» التي هي في الواقع تعبير عن إدارة الموارد البشرية، ينصوي تحت عنوانها مجمل ما يسمى من إدارات متفرعة عن هذه الإدارة كإدارة الأداء، وإدارة الحوافز، وإدارة المواهب، وإدارة شؤون الموظفين إلى آخر السلسلة، والبرهان على ذلك، إن إدارة الموارد البشرية هي التي تتولاها جميعاً.

واختيار سياق متطور للنشاطات والتحليق فوق تفاصيل العمل اليومي وتحديات الوضع الراهن. تنبثق هذه الاستراتيجية من استراتيجية المؤسسة، ويوجد سعي دائم لتحقيق دمج كامل معها. استراتيجية المؤسسة معرضة بشكل دائم للتغيير والتحول بسبب الظروف والتطورات الحاصلة في عالم الأعمال السريع الحركة. لذلك من المفروض أن تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية متصفة بالمرونة الكافية لتلبي المتطلبات الناشئة عن تطورات استراتيجية المؤسسة، التي تنعكس بشكل مباشر على مختلف نشاطات الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بتحسين الأداء والرواتب وإدارة المواهب والمعرفة والتعليم والتطوير والتوظيف والعلاقات الوظيفية وغيرها.

إن هذه الاستراتيجية معنية بالأهداف ووسائل الوصول إليها ولا تتعلق بالوقت الحاضر، بل هي وصف للعمل المستقبلي الذي يتم خطوة خطوة، ويتجه دائماً نحو التغيير ويتأثر بالفعل وردات الفعل ويحافظ فيه على تناسب القدرات والموارد مع الفرص المتوفرة في المحيطين الداخلي والخارجي.

وهكذا تصبح استراتيجية إدارة الموارد البشرية استراتيجية للتغيير المتواصل من جهة، ومقاربة لصنع القرارات المتعلقة بنوايا المؤسسة وخططها من خلال السياسات والبرامج والممارسات في مختلف مجالات الموارد البشرية من جهة أخرى، على أن تبقى متكاملة ومتناسكة في عناصرها التي تساند بعضها البعض ومنسجمة مع استراتيجية المؤسسة.

٤ - سياسات إدارة الموارد البشرية

هي الخطوط العريضة لطريقة مقاربة هذه الإدارة موضوع قواها العاملة. تقوم بذلك على تطبيق مبادئ وقيم واستراتيجية المؤسسة وعلى العمل بتوجهاتها ومقتضياتها. تعمل إدارة

والمسؤولون، وهي غالباً ما تتعلق بالقيم الاجتماعية والاخلاقية والمبادئ الإنسانية التي توحى بالثقة، وتدعو إلى اطمئنان العاملين. ذلك أنهم يعرفون أن العاملين يُفضلون العمل في مؤسسات تقوم بنشاطاتها على احترام هكذا أمور وتتصف أعمالها بالشرعية. وإن ذلك سهل تحفيزهم والحصول على ولائهم وارتباطهم بعكس ما يحصل في المؤسسة التي لا تهتم إلا بالربح السريع، مهما كانت الظروف والأثمان.

أما عقيدة إدارة الموارد البشرية فهي علنية ومعروفة، ومضمونها أن الناس لا يشكلون فقط أهم موارد المؤسسة، بل لديهم مخزون كبير من الموارد المتنوعة. وإذا ما حسنت معاملتهم وعملت إدارتهم على إرضائهم وتحسين أدائهم، فسوف يقدمون لها المساهمة الكبرى في تحقيق أهدافها.

ومن جهة ثانية، تتألف فلسفة إدارة الموارد البشرية من مجموعة الفلسفات العائدة لكل موضوع من نشاطاتها، وتتجلى في سياساتها ومختلف ممارساتها وإجراءاتها.

٣ - استراتيجية إدارة الموارد البشرية

هي في معرفة الإتجاه الذي تسلكه هذه الإدارة لتحقيق ما تريد أن تصبح عليه في المستقبل وعلى المدى الطويل. تبنى هذه الاستراتيجية على رؤية متقدمة وقابلة للتحقيق، تستند على الإمكانيات الحالية والمتوقعة. وتقوم على تصاريح بإعلان النوايا الاستراتيجية وتخصيص الموارد للفرص المتوفرة والحاجات، وعلى تعزيز إمكانيات خلق المزايا التنافسية. يتوقف النجاح في عملية إعداد استراتيجية فعّالة وتطبيقها على القدرات الاستراتيجية للمسؤولين، وهذا يعني أن يتحلوا بالصفات الرفيعة التي تخولهم خلق رؤية للمستقبل واضحة وقابلة للتنفيذ، فيها استشراف التطورات البعيدة وكيفية مواجهة الأحداث والإحتمالات الناشئة ونتائجها

- العمر: يؤخذ بالاعتبار أن غالبية الناس تعيش بصحة كاملة حتى مع تقدمها بالسن.
- الترفيه: بحيث تعطى الأفضلية للترفيه الداخلي.

وأمر مختلف أخرى تتعلق بمشاركة الموظفين بالإدارة وبعلاقتهم بالتكنولوجيا الجديدة، والتأديب والإلتزام والفائض والتحرش الجنسي وتفخيم الرؤساء والمسؤولين واستهلاك المواد والإتصالات الحديثة والتدخين والسيدا...

جميع المؤسسات لديها سياسات خاصة لإدارة مواردها البشرية، منها ما يعلن عنه صراحة، وتفتخر به المؤسسة، ويجري التركيز عليه في نشاطات العلاقات العامة، ومنها ما هو موجود بشكل ضمني ويستكشف من أسلوب الإدارة وموقفها تجاه الموظفين وطريقة معاملتهم. السياسات الصريحة والمعلنة تساهم في إعطاء المسؤولين ثقة بأعمالهم وفي تماسك مواقفهم وسلوكهم. ولكن لذلك عواقب إذا أصبحت جامدة أو غير مرنة أو رتيبة أو مادية أو كل ذلك. لهذا السبب يفضل التعبير عن السياسات عند الضرورة بكلمات فيها غموض ولها دلالات غير دقيقة.

يتولى اختصاصيو مديرية الموارد البشرية إيصال السياسات إلى الرؤساء التسلسليين، كما يعملون عند الحاجة إلى تفسيرها وتأويلها والتدريب على تطبيقها.

إلا إن المديرين والرؤساء التسلسليين هم الموجودون في نقطة الضوء، وهم الذين يبعثون الحياة في أية سياسة تعتمد.

٥ - الأعمال الإدارية

إن الأعمال الإدارية المكونة لإدارة الموارد البشرية تمكن مقاربتها من خلال:

الأنظمة: وهي تتضمن القواعد والأصول المتعلقة بنوع محدد أو عدة أنواع من الأعمال

الموارد البشرية على إطلاع مديري المؤسسة على السياسات المعتمدة وتتوقع أن يستندوا إليها في القرارات المتعلقة بالعاملين تحت إشرافهم. تشكل السياسات نقاط ارتكاز لمختلف الممارسات والعمليات الإدارية. وهي تقسم إلى نوعين: السياسات العامة والسياسات الخاصة.

أ - السياسات العامة: يدخل في مجالاتها المواضيع المتعلقة بهذه المفاهيم:

- مبدأ العدالة والإنصاف في المعاملة، ويترجم في تساوي فرص التوظيف والترفيه ووجود نظام رواتب عادل وحماية الموظف من أي قرار مجحف بحقه.

- الإعتبار، أي المحافظة على كرامة الموظف ومعاملته باحترام.

- اعتماد التعليم في تنظيم المؤسسة والإعتراف بأهميته وبشموله جميع الموظفين.

- الأداء: تشجيع الأداء الجيد وتقييم الأداء بطريقة موضوعية واعتبار الأداء عملية تبادل مصالح.

- نوعية الحياة في العمل: توفير شروط الصحة والأمان والسلامة وتحسين الظروف.

إلا أن ما يخفف من فعالية هذه السياسات أن الموظفين يعرفون أنهم والمؤسسة يمكن أن يتعرضوا لضغوطات داخلية وخارجية تُتيح بمجمل مضامينها.

ب - أما السياسات الخاصة فهي تتعلق بمواضيع مختلفة، تنشأ حسب الظروف وخلال الممارسة، ومنها ما يتعلق بالأمور التالية:

- التمييز: في المعاملة وتمييز شخص عن آخر، عندما يتعلق الأمر بموضوع اللون أو الجنس أو الدين أو الوضع العائلي.

- التنوع: في التنوع يجري التركيز على الفرد بدلاً من الجماعة، ويجب التمكّن من إدارته بطريقة تساعد على الفعالية والكفاءة والإغناء بدلاً من الخلاف والمشاكسة.

يجب عمله في كل ظرف وفي كل مرحلة، وفي طريقة القيام بذلك.

تكون الإجراءات خطية وموثقة وتعتمد على النماذج، ليعرف أصحاب العلاقة الخطوات الإلزامية المطلوبة، وليتمكنوا من مراجعتها والإطلاع عليها بسهولة.

الغاية من الإجراءات ضمان الإلتزام بسياسات الإدارة، وخاصة لجهة الأحكام القانونية والإعتبارات الأدبية. لذلك يُفضل اعتمادها بالتشاور مع أفراد القوى العاملة أو مع ممثليهم وإفساح المجال للجميع كي يكونوا على اطلاع بمضمونها وتطبيقها.

تُحدّد الإجراءات بشكل إلزامي في مواضيع معينة كالشكاوى والإعتراضات والتأديب وامتلاك القدرات والمؤهلات الوظيفية والفائض الناتج عن إعادة التنظيم. كما يوجد تحديد لها في بعض الأنظمة كأنظمة الترفيه وتقييم الأداء والنقل وسواها.

على مديرية الموارد البشرية التأكد من تطبيق الإجراءات ودعم المديرين بالتوجيه والمشورة وتأمين تدريبهم عند الحاجة.

إن عدم العمل بالمضمون الدقيق لنصوص الإجراءات يبلبل وضع الإدارة.

الممارسات: هي بدهاءً في أسلوب العمل وفي طريقة تنفيذ الإجراءات والنشاطات. ويدخل فيها السلوك والمواقف. وهي في الواقع إجراءات لا طابع رسمي لها ومتروك أمرها لإصحابها. من المفضل أن تتصف الممارسات بالإحتراف والنظامية وجودة الأداء، وبشكل خاص في موضوع تأمين الخدمات وإعطاء التقديمات. ثمّ أن التدقيق الذي تخضع له إدارة الموارد البشرية أكثرها يركز على ممارسات الإدارة.

ممارسات أصحاب الأدوار الكبيرة هي التي تصوغ أسلوب الإدارة.

الإدارية والمختلفة، ووجودها ضروري لتسيير العمل وضبطه.

الخطط: وفيها تُنسّق الأعمال الإدارية وفقاً لسياسات الإدارة. تنطلق الخطط دائماً من الوضع الراهن إلى الهدف، وتُعدّ المراحل والمحطات والفواصل وتواريخ الإنجازات التي توصل إلى النتيجة.

البرامج: والغاية من إعدادها التحديد المسبق لعمليات تطبيق الاستراتيجية والسياسات والخطط وتواريخ إنجازها ومحطاتها.

تنفذ الأعمال الإدارية من خلال:

العمليات: تتعلق العمليات بالمناهج والطرق وبالإجراءات المحددة لمسار تنفيذ الأعمال، وتُقارب العمليات من منظار المهام والنشاطات وتوضع عمليات لكل نوع منها. لكل عملية هدف يتحقق من خلال سلسلة من الخطوات، تأخذ شكلاً دائرياً أو أفقياً وتتضمن محطات ومرحل تختلف عناصر تكوينها حسب نوعها. ويمكن للعملية الواحدة أن تتضمن عدة عمليات. وغالباً ما يتطلب تنفيذ العملية مساهمة أكثر من جهة أو مرجع. العمليات المتعلقة بالعمل اليومي والروتيني تكون إجمالاً سهلة ومبسطة، والعمليات المركبة هي المتعلقة بمواضيع الاستراتيجية والسياسات ووضع القرارات المهمة، إذ تتطلب مراجعة معطيات عديدة والتدقيق فيها وتحليلها.

في التجهيزات الحديثة، تقوم العمليات على إدخال المعطيات واستخراج بيانات، ومن ثمّ تحويل البيانات إلى معلومات تُمكن المستخدم من استعمالها وفق البرامج المعدة لها.

الإجراءات: تُحدّد الإجراءات الطرق والمراحل المطلوب إتباعها في مواضيع وعمليات الموارد البشرية، وخاصّتها أنها رسمية ومحددة مسبقاً. تتصف الإجراءات بالوضوح والدقة في ما

الجهاز الإداري

١ - مديرية الموارد البشرية

التكوين: هي الوحدة الإدارية التي تتركز عليها إدارة الموارد البشرية. وهي ملحوظة بهذه التسمية وبتسمية مشابهة في تنظيم جميع المؤسسات من حجم معين. تتجمع في هذه المديرية الوظائف المسؤولة رسمياً عن الموارد البشرية، والمتخصصة في مجالاتها، ومن خلالها، تجري الأعمال. لهذه المديرية موقع مستقل في الهيكلية، يتبع مباشرة لرئاستها. تنظم مديرية الموارد البشرية وتحدد هيكليتها ووحداتها ووظائفها بالإستناد إلى عدة اعتبارات منها: حجم المؤسسة وحجم أعمالها وعدد العاملين فيها ونوعيتهم ومستوياتهم، مركزية العمليات أو توزيعها، موازنتها ومقدار الدور الموكل إليها. يتضمن التنظيم عدداً من الوحدات تختص كل واحدة بنشاط معين، كما يمكن أن تتضمن فروعاً لامركزية. تتعاطى مديرية الموارد البشرية بمجالات الموارد البشرية ولا تتعداها إلى المواضيع الداخلة في صلب اختصاص المؤسسة.

الوظائف في مديرية الموارد البشرية هي في الإجمال متخصصة ومهنية وذات مستوى عالٍ، ويتراوح عددها بين نسبة ١/٨٠ من العدد الإجمالي للعاملين، ونسبة ١/١٠٠٠ أحياناً أو أكثر. ولتحديد العدد، يستعان بالتقدير والتجربة والمقارنة وتلمس الحاجات. يشغل هذه الوظائف رؤساء وباحثون واختصاصيون ومستشارون وعاديون يلمون بالموضوع. يتعقد عمل مديرية الموارد البشرية كلما تعاضم حجمها، أو إذا اتخذت أبعاداً دولية. وهي تقدم خدماتها إلى الإدارة بكليتها، ممثلة بالرؤساء التسلسليين، وبسائر الموظفين المعنيين، ويمكنها، عندما ترى ذلك مناسباً، أن تلجأ مباشرة إلى الخارج للحصول على استشارات أو على خدمات، غالباً

ما تكون في مجالات التوظيف والتدريب والأبحاث.

الدور والمهام: مهمة مديرية الموارد البشرية الأساسية هي: تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بواسطة الناس العاملين لديها. والمهام المبذولة للحصول على هذا الهدف، منها ما هو تقليدي ومعروف وسيجري التطرق إليه لاحقاً، ومنها ما هو إضافي يتداخل ويتفاعل مع المهام السابقة، وأهمها:

- إعداد مشاريع استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية والعمل على تنفيذها بما يسمح للمؤسسة من إدارة قواها العاملة بالفعالية المأمولة.

- وضع الخطط والبرامج للتنفيذ بما في ذلك تقديم النصح والمشورة والتوجيه إلى الإدارة لتسهيل نشاطاتها.

- دعم المديرين والرؤساء التسلسليين وتزويدهم بالنظم الضرورية للعمل وبمختلف الخدمات، لتمكينهم من الإستخدام الأفضل للعاملين تحت إشرافهم.

- على أنه للمديرية المذكورة دور أساسي تتولاه بشكل دائم، وهو تشجيع ثقافة التغيير، وتقديم المساهمة الكبيرة في إنجاحه إذ أن التغيير يشكل الضرورة للتقدم والمنافسة. تعمل المديرية بواسطة المختصين فيها على توفير الشروحات والمعلومات والإجتماع مع الموظفين ضمن خطة موضوعة، تهدف على الحصول على تفهمهم لأسباب التغيير، والتغلب على مقاومتهم له. كما تساهم في معالجة انعكاساته على الموظفين المعنيين، وتحرص على أن تتصرف الإدارة بما يتفق مع واجبات الإهتمام والعناية والعدالة.

لا تنتمي مهام مديرية الموارد البشرية إلى انشغال نموذجي موحد لوظيفتها، إنما لها أدوار متنوعة تتغير من مؤسسة إلى أخرى، ومن مستوى إلى آخر، ضمن المؤسسة الواحدة،

إمكاناتهم الوظيفية. ويشمل هذا الموضوع مراقبتهم عن قرب واستشراف حاجاتهم وتزويدهم بالتكنولوجيا الحديثة، وأساليب العمل الجديدة وتطوير تنظيم الإدارة لجهة تصغير حجمها والتخلص من الفائض، والعمل على تكوين مجموعة مركزية متناسقة ومتعددة المواهب والمهارات، تستعين لقضاء أعمالها بالقوى العاملة الموجودة في محيط المؤسسة.

التقييم: وهو ضروري للتأكد من فعالية وإنتاجية مديرية الموارد البشرية، وهو يتعلق بأعمالها ونشاطاتها وأهمها الخدمات المطلوبة منها والممارسات والعمليات التي تتشارك فيها مع مسؤولي الإدارة وكذلك نوعية الإدارة.

تستخدم في التقييم المعايير المناسبة، منها المعايير التنظيمية والسلوكية وتلك المتعلقة بمؤهلات الاختصاصيين والأنظمة وسواها.

٢ - نظام معلوماتية مديرية الموارد البشرية

تستعين مديرية الموارد البشرية بنظام معلوماتية خاص بها، يقوم على مجموعة من الأدوات التي تؤمن بواسطتها تسجيل المعلومات المطلوبة لحظة حصولها، وتخزينها وإخضاعها لأنواع التحاليل الهادفة إلى استخراج البيانات التي تحتاجها الإدارة. تتمكن الإدارة باستعمالها هذا النظام من إعادة تركيب هذه المعلومات في أي وقت تشاء بالشكل المناسب، وفي المكان المناسب.

أدى اعتماد هذا النظام إلى تحرير مسؤولي الموارد البشرية من الإجراءات الإدارية، ومن المهام المتكررة، وأصبحوا متفرغين لأعمالهم الحقيقية. وقد أعطت هذه المساهمة زيادة في الإنتاج وتحسين في الخدمات الموزعة وأدت إلى تدعيم القرارات المتخذة والتقدير المستقبلي. وبالإضافة إلى ذلك، زادت صدقية معلومات ومعطيات وإحصاءات مديرية الموارد البشرية

وهي تتوزع وتتخصص حسب الحاجة، وتتلون كالحرباء حسب كل موضوع.

- **التحديات:** تتمثل هذه التحديات في مدى قدرة مديرية الموارد البشرية والعاملين فيها على المساهمة في زيادة الإنتاج، وتحسين النوعية، وعلى رفع مستوى الأداء وتكاثف مهارات واختصاصات الموظفين، بما يوفر على المؤسسة تكاليف الإستخدامات الجديدة. من هنا عليهم أن يثبتوا أن بإمكانهم مواجهة التحديات المعروفة والناشئة من خلال قدراتهم على القيام بالأدوار التالية:

- دور الشريك الاستراتيجي في الأعمال: الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والعمل على دمج استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة. يتطلب هذا الأمر مشاركة مدير الموارد البشرية في رسم استراتيجية المؤسسة في كل ما يعنيها، لكي تتمكن من استباق الأمور ونتائج السياسات وانعكاساتها على الجهاز البشري، وأن لا تُتخذ اختيارات تنتقص من قيم المؤسسة أو تتعارض مع ثقافتها.

- عامل التغيير الفعال: ولتنفيذ هذا الدور، يُخصص الجهد الكافي والوقت لنشاطات تشجع أساليب العمل الجديدة، والتصرفات المختلفة التي يثبت أنها أكثر فعالية، وتنتشر ثقافة التغيير في أرجاء المؤسسة، ومساندة الإدارة في ذلك، لكي تتمكن من البقاء والنمو.

- محامو الموظفين وملاذهم: بالمرافعة عن مصالحهم ومناصرتهم والإهتمام بقضاياهم، وضمان معاملتهم بعدالة وإنصاف ومساواة، وببذل الجهد لتحصيل حقوقهم ومكافأة أدائهم.

- تفعيل الإدارة: أعطيت هذه المهمة للمديرية منذ كانت قسماً للموظفين، وهي تقوم على تحريك الموظفين وتشجيعهم لزيادة فعاليتهم وأدائهم وكفاءتهم، وعلى تحفيزهم وتطويرهم، بحيث يقل عددهم وتتناقص تكاليفهم وتتزايد

ويساهمون فيها بشكل أو بآخر. أما الذين يدخلون في عداد هذا البحث، فهم أصحاب المواقع القوية الذين لهم أدوار فاعلة في مختلف عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية. يذكر منهم أولاً اختصاصيو الموارد البشرية، وهم مديرو الموارد البشرية، والإختصاصيون العاملون في المديرية، وعند وجودهم، اختصاصيو الخارج الذين يستعان بهم لتقديم الاستشارات أو الخدمات. ومن ثم، يوجد مسؤولو الإدارة الذين يشكلون السلطة التسلسلية فيها، وهم المديرون ورؤساء الفرق وسائر الرؤساء الذين لديهم موظفين يخضعون لإدارتهم. يرأس الجميع المدير العام الذي هو رأس الإدارة ويتولى قيادة المؤسسة.

١ - المدير العام

للمدير العام الدور الأول في إدارة الموارد البشرية. فهو الذي يُقر الاستراتيجيات والسياسات التي يعدها مدير الموارد البشرية، ويراقب تنفيذها. يمثل المدير العام قيم المؤسسة، ويحافظ على المبادئ الأساسية التي تعتمدها في تعاملها مع قواها العاملة. وهو الذي يُحدد نطاق صلاحيات وأعمال مديرية الموارد البشرية، ويختار عند الحاجة المواضيع التي تجري فيها الاستعانة بالخارج. وبحكم مسؤوليته عن أعمال إدارة الموارد البشرية، يسهر المدير العام على تنفيذ دمج استراتيجيات هذه الإدارة وسياساتها مع استراتيجيات المؤسسة وأعمالها، كما يساهم في إقناع السلطة التسلسلية بجدوى مبادرات ومشاريع مديرية الموارد البشرية. يهتم المدير العام باختيار مسؤولي الإدارة بشكل عام، ومدير الموارد البشرية بشكل خاص، ويعتمد على معاونته وكفاءاته في عمليات اختيار سائر الموظفين.

وفي الأساس، تعتبر وظيفة المدير العام جوهرية لإدارة أعمال المؤسسة بشكل عام،

وأصبحت متوفرة مباشرة للمسؤولين المخولين الحصول عليها.

٣ - الإدارة التسلسلية

ثمة قول يتردد منذ سنوات مفاده أن إدارة الموارد البشرية قد انفجرت وتناثرت مهامها في كامل الإدارة. والمقصود به الإشارة إلى أن إدارة المؤسسة بكاملها أصبحت تشارك في أعمال الموارد البشرية. وينسجم هذا القول مع مبدأ عمل إدارة الموارد البشرية. فمديرية الموارد البشرية تشكل الجهاز النظامي المتخصص، أما المبادرة والقرار والتنفيذ والإشراف والمراقبة فتعود لمدير عام المؤسسة ومعاونيه حسب الصلاحية. ونادراً ما أقدمت المديرية إلى اتخاذ أي قرار دون تفويض من قبل الإدارة. وهذا المبدأ ليس بالحديث، وقد كان معمولاً به منذ عهد إدارة الموظفين.

الإدارة التسلسلية هي الهرم الإداري للمؤسسة والقيادة موجودة في قمته حيث السلطة. وكلما ابتعد الموظف عن القمة خفت بالتدرج سلطته ومعلوماته.

ومن المرجح أن يكون وراء هذا القول، إعادة التركيز على دور الإدارة والرؤساء التسلسليين فيها، الذين هم المسؤولون عملياً عن تنفيذ أو تطبيق أي عملية أو مشروع أو قرار أو سياسة. وبالتالي، فإن دور الإدارة التسلسلية يتكامل مع دور مديرية الموارد البشرية، وهو متم له. ويُستنتج من هذا الواقع أن لمديرية الموارد البشرية المسؤولية رسمياً عن إدارة الموارد البشرية تتعاطى فقط بجزء منها.

الجهاز البشري

يشمل الجهاز البشري في إدارة الموارد البشرية، جميع العاملين في المؤسسة، الذين هم في الأساس سبب وجودها، ومحور نشاطاتها،

السلطة التسلسلية، إذ عليه أن يبذل الجهد ويُظهر الكثير من اللباقة والدقة لإقناعهم بما يقدمه لهم من مشاريع، وليحصل على تعاونهم. ولمدير الموارد البشرية دور يتولاه بشكل دائم، وهو تشجيع التغيير والمساهمة في إنجاحه. جرت الإشارة إليه في دور مديرية الموارد البشرية وعلى المدير أن يرعاه ويتابعه خطوة خطوة حتى إتمامه.

وتبقى المهمة الصعبة التي تقضي بإيجاد التوازن بين مصلحة المؤسسة وبين دوره كمحام عن الموظفين يمنع الغدر بهم ويحافظ على حقوقهم.

تعاظم دور مدير الموارد البشرية، وزادت مسؤولياته، خاصة في مجال الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها، حتى أن بعض المؤسسات أضافت كلمة الاتصالات إلى لقبه.

يفترض بمدير الموارد البشرية أن يحمل شهادة جامعية بالاختصاص، وله خبرة ناجحة في مجال عمله، وأن يكون مطلعاً على التشريعات والأنظمة الاجتماعية النافذة، ولديه ميل واستعداد لإدارة الناس.

مضى زمن كانت فيه هذه الوظيفة مخصصة للفاشلين أو للإداريين المستهلكين أو للفائضين، وهي الآن وظيفة مهمة، لها مركزها في مجلس إدارة المؤسسة، وإلى جانب المدير العام، ويعتبرها العديد من القائمين بها من أجمل الوظائف.

٣ - الأختصاصيون في الموارد البشرية

- يعاون هؤلاء الاختصاصيون مدير الموارد البشرية، ويتولون مهام الإدارة الفنية والتقنية. يختلف دورهم حسب اختصاصهم: هل هو عام أو مختص بموضوع معين، وحسب المستوى الذين يمارسون فيه هل هو استراتيجي أو تنفيذي أم إداري وحسب البيئة الذين يعملون فيها، هل هي متطورة ومحفزة أم هي

وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ أنه المثل والقودة في تجليات فلسفة المؤسسة وقيمها وثقافتها، وهو الذي يلهم المديرين والرؤساء ويخلق المظاهر الملموسة لوجود المؤسسة، كاللغة والطقوس والشعائر والأساطير. وعليه، بقدر ما تكون قيادة المدير العام متبصرة ومبادرة وبقدر ما يحيط نفسه بفرق عمل ذات كفاءات ومهارات، تكون أعمال المؤسسة ناجحة ومتفوقة. وهو بشخصه القيمة التنافسية الأولى للمؤسسة.

٢ - مدير الموارد البشرية

تلحظ هذه الوظيفة في المؤسسات التي يزيد عدد العاملين فيها عن ٢٠٠ أو ٣٠٠ شخصاً، وتلحظ أيضاً في حال كان العدد أقل إنما مستويات العاملين عالية. يُكتفى في المؤسسات الصغيرة بمساعد إداري للمدير، أو بمسؤول الموارد البشرية يقوم بجميع الأعمال. يتولى مدير الموارد البشرية أعمال مديرية الموارد البشرية التي سبقت الإشارة إليها ويعاونه جهاز الاختصاصيين العاملين بإشرافه. ومن مهامه إعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بإشراف المدير العام، والاستراتيجيات العائدة لسائر نشاطات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التحفيز، التدريب...) بمعاونة الباحثين والاختصاصيين المعنيين. وبعد اعتمادها من قبل المدير العام، يضع السياسات الهادفة إلى التنفيذ والتي تشمل الخطط والبرامج والممارسات. يتولى مدير الموارد البشرية قيادة نشاطات الموارد البشرية والإشراف على سير العمل فيها، ومراقبتها من خلال ممارسته لصلاحياته الإدارية والفنية. كما يعمل على تطوير معاونيه كي يتأهلوا لممارسة المهام الناشئة. يراقب أعمال الاختصاصيين وينسق بينها للمحافظة على انسجامها ووحدة سياقها. للمدير دور مهم لدى تعاطيه مع جماعة

يحصل، ويساهمون بفعالية في مكافحة مقاومة التغيير من قبل المتضررين منه ويسعون إلى تدفق المعلومات التي تثبت صحته وإلى إرسائه بهدوء.

وبالمناسبة، تجدر الإشارة إلى فئة من الاختصاصيين يكتفون بتنفيذ ما يطلب منهم، ولا يقومون بأكثر من ذلك. كما يجدر الانتباه إلى بعض الاختصاصيين الذين يفشلون في تحقيق أو إنجاز ما يطلب منهم، وخاصة في مجالات تفعيل الإدارة، ويذهبون إلى التبعج والادعاء لتغطية فشلهم.

- أهم ما يواجه اختصاصيو الموارد البشرية هو إثبات مهنتهم واحترافهم أمام مديري الإدارة التسلسلية، إذ لا يمكنهم إثبات ذلك من خلال الانتساب إلى جمعية رسمية أو نقابة أو خلافة. وعليهم بالتالي إثبات ذلك من خلال أعمالهم، بحيث تتميز بالخبرة العالية والمهارة في التطبيق والأداء الرفيع وتترافق مع الحس بالمسؤولية والتقيد بالمعدلات المعروفة.

- أما الموضوع المهم الآخر، فهو علاقتهم مع مديري الإدارة، إذ لا يكفي إظهار المهارة والكفاءة أمامهم، بل يتطلب الأمر إقناعهم بما يعرضون عليهم، سواء كان مشورة أو خدمات أو مشروع. تتطلب هذه العلاقة الكثير من الدقة والانتباه إلى أنهم يساعدون المديرين ولا يحلون محلهم، ولا يقومون بأعمالهم، ولا يصادرون مهامهم، ولا يسمحون بتخلي البعض عن مسؤولياتهم لصالحهم، وبالتالي ليس لهم إصدار الأوامر والتعليمات، بل عليهم أن يتحلوا باللباقة في إعطائهم التوجيهات ومداراتهم وكسب ثقتهم.

- يشوب وظيفة اختصاصيي الموارد البشرية بعض الغموض، بسبب عدم وضوح دورها، وعدم الاعتراف الكامل بجداهاها، ويشك المديرون بوجود أي إنتاجية حقيقية لها. في الماضي كانت إدارة الموظفين التقليدية تركز

بيروقراطية ومتجاهلة، ويتوقف أخيراً على قدراتهم الشخصية، ومستوى مهنتهم واحترافهم. يوجد اختصاصيون في شؤون الموظفين، وفي التنمية والتطوير، كما يوجد اختصاصيون آخرون غالباً ما يأتون من الخارج، وهم مستشارون في الموارد البشرية والأبحاث والتقييم الكمي والنوعي، وإعادة التنظيم وإدارة الفائص. وبرزت أخيراً اختصاصات في مساواة الفرص ومكافحة التمييز والتدقيق وإدارة نوي العاهات...

- من أولى الأعمال التي مارسها الاختصاصيون، تدريب الموظفين على التقنيات والمناهج الحديثة، ثم بدأوا يقومون بدراسات استراتيجية متخصصة، وهم الآن يتدخلون ويجددون ويقدمون النصح والمشورة. ومن خلال دورهم كمستشارين، يعاونون السلطة التسلسلية في مواضيع الموارد البشرية، ويعطونها التوجيهات بشأن المحافظة على قيم المؤسسة، وعلى المبادئ الأساسية لتحقيق وحدتها وتماسكها، ويركزون بشكل خاص على الخدمات التي تحتاجها الأعمال والقائمون بها، وعلى التأكد من أن المديرين يتقيدون بالسياسات الموضوعية.

أخذ الاختصاصيون يدمجون نشاطاتهم بنشاطات الإدارة، ويشاركون في الأعمال، ويتقاسمون المسؤوليات... ولهم دور مهم في التعرف على الفرص المتوفرة، وفي القدرة على رؤية الصورة الكبيرة، وفي المساهمة للمساعدة على تحقيق الأهداف. وبذلك أصبحوا الشريك الاستراتيجي في الأعمال.

- يحتل الاختصاصيون مركزاً مناسباً للتعرف على التغييرات المطلوبة في المؤسسة، وتجديد عملها وأساليبها. وهم بذلك يتولون رعاية التغيير ويقومون بالدور المحفز له، دون أن يتولوا إدارته، لأنه من صلاحية ومسؤولية السلطة التسلسلية، إنما يعملون كي يجعلوه

التسلسلي هو مباشر في إدارة الموارد البشرية. إذ أنه المسؤول عن جو العمل، وعليه أن ينسج علاقات سليمة مع موظفيه. وفي الأساس، هو من يبدي الحاجة إلى الموظفين، وله دور في اختيارهم، ويستقبلهم ويعرفهم على المؤسسة، وقيمها ومبادئها وثقافتها. ومن ثم، هو الذي يتولى ممارسة جميع أوجه نشاطات الموارد البشرية، أو على الأقل، يساهم مباشرة في ذلك، وهي: تحفيز الموظفين وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتحركهم، كما أن دوره أساسي في ترقيتهم وترفيعهم. هذا الدور هو على العموم تنفيذي وليس استراتيجي.

تساهم الممارسات أحياناً في تضائل دور مسؤولي الإدارة التسلسلية في بعض نواحي الموارد البشرية، كالتوظيف والاختيار والتدريب وسواها. إلا أنه من المفترض التنسيق الدائم معهم في وضع الأنظمة والخطط المتعلقة بموظفيهم، وتطبيقها، وإعداد السياسات. كما أنهم المرجع الذي يلبي الطلبات المتعلقة بالمعلومات عن الموظفين.

وفي الإختصار، فإن مهمة مسؤولي الإدارة ترتكز على موضوعين: تأمين مصلحة المؤسسة في سير العمل والإنتاج، والمحافظة على مصالح الموظفين وعلى العلاقات الجيدة معهم. لذلك من المهم أن يتمكنوا من اختيار موظفيهم وأن يكون هؤلاء على علم بذلك ليسهل عليهم التعامل معهم وإدارتهم بالشكل المناسب. ومما يساعدهم في إنجاح مهمتهم، أن يجترح كل واحد منهم أسلوب عمل خاص به، يتوجه به اما إلى العمل والإنتاج أو إلى العاملين وعلاقته بهم، ومن خلاله يتوقع الموظفون الإجراءات التي سيتخذها. يوازي المسؤول قدر المستطاع في أسلوب عمله بين مصلحة المؤسسة وبين مصالح موظفيه، ووفقاً للظروف. ليس من اسلوب عمل مثالي يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات وفي جميع الأحوال، وعلى كل

على تلبية حاجات العاملين لتؤمن مساهمتهم، وتستفيد المؤسسة من أعمالهم. واليوم ترى إدارة الموارد البشرية أن الناس هم مورد مهم يستعمل لتسريع حصول المؤسسة على أهدافها، وبين هذين المفهومين، تصبح مهنة الإختصاصي صعبة.

لذلك يجري التشدد في اختيار اختصاصيي الموارد البشرية بالتركيز على المؤهلات العلمية والقدرات الشخصية في القيادة وفي العلاقات.

٤ - المديرون والرؤساء التسلسليون

يجري التركيز مؤخراً ومن قبل الجميع على دور الرؤساء التسلسليين في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن موضوع الموارد البشرية هو كأى موضوع آخر يتولون إدارته في وحداتهم. وتأتي المفارقة من وجود اختصاصيين إلى جانبهم يتدخلون وسياسات موضوعية يقتضي العمل بها، وأصول يجب أن تراعى.

نشأت السلطة التسلسلية مع التنظيم العلمي للعمل للتأكد من القيام بالعمل والمساعدة في أدائه وإفادة السلطات عن تطوره. ويختصر دورها على العموم بإدارة الأعمال والتعاطي مع الزبائن والإهتمام بشؤون الموظفين. ومن هذه الزاوية، يمكن القول أنه إذا كان الاختصاصيون في الموارد البشرية يضعون السياسات والخطط والبرامج، فإن مهمة التطبيق تقع على عاتق الإدارة التسلسلية. الإختصاصيون يضعون السياسات، والمديرون يتصرفون. وإذا كانت مهمة المدير أن يدير، فإنه يدير وفق مفهومه للأمور، وقد يرى في مشاريع اختصاصيي الموارد البشرية أموراً لا تناسب إدارته، فيمتنع عن تطبيقها، أو ينفذها بطريقة مختلفة تفقدها فحواها. من هنا القول أن إدارة الموارد البشرية تعود للمديرين أكثر من غيرهم.

ومن ناحية ثانية، فإن دور المدير والرئيس

ويؤمن لهم وسائل الاتصال للحصول على المعلومات في الداخل والخارج. نظراً لأهمية دور مسؤولي الإدارة، يُنصح باختيارهم بعناية، والسهر الدائم على تدريبهم وتطويرهم، خاصة في حال وجود شك في قدراتهم الشخصية.

مسؤول أن يبتدع أسلوبه الخاص.

من تقنيات النجاح أن يعمل مسؤول الإدارة على إشراك موظفيه في تحديد روزنامة العمل ليحصل على ارتباطهم. كما عليه أن يشجعهم على التجديد والابتكار ويلبي حاجاتهم ويعترف بكفاءاتهم وبأعمالهم المميزة، ويتواصل معهم،