

إدارة الموارد البشرية (الجزء الثاني)^(١)

موسى حبيقة^(*)

سامر فواز^(**)

يعتبر التوظيف المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية لأنه الأساس لوجود هذه الموارد. وهو بمثابة عملية شراء إذا جاز التعبير، والتمن هو مجموع المبالغ التي تدفع للموظفين أو بسببهم طيلة الوقت المقدر لوجودهم في المؤسسة. ونظراً لأهميته، يدخل التوظيف في عداد المواضيع التي تشملها إدارة الموارد البشرية بسياساتها الإستباقية، وتضع لها الخطط الإستراتيجية ليأتي صحيحاً فلا يفوت على المؤسسة أرباحاً إذا كان ناقصاً ولا يتسبب باكلاف دون جدوى إذا كان زائداً.

١ - تخطيط التوظيف

يوجد أولاً تخطيط القوى العاملة للمؤسسة

الفصل الثالث

المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية أولاً: التوظيف

يتعلق التوظيف بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من الموظفين لكي تتمكن من القيام بأعمالها. ويدخل في مفهومه عمليات اختيار المرشحين بكاملها، بما فيها من إعلانات ومقابلات واختبارات ونتائج، وما يسبق هذه العمليات من تحديد للمراكز الشاغرة ومواصفات المرشحين والأدوار والشروط ثم ما يليها من إدخال الموظفين إلى المؤسسة وتعريفهم على تنظيمها وأعمالها وثقافتها. كما يدخل في مفهومه عمليات الترفيع لتضمنها تعيين في مراكز شاغرة وعمليات النقل إلى وظائف شاغرة.

(١) نُنشر في الجزء الثاني من دراسة «إدارة الموارد البشرية» للأستاذ موسى حبيقة والأستاذ سامر فواز، وكان الجزء الأول قد نُشر في المجلد ٧٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ من «الحياة النيابية»

(*) مستشار في مجلس النواب اللبناني.

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

مع مخطط الأعمال إن لم يكن جزءاً منه. لذلك يسعى مسؤولو إدارة الموارد البشرية إلى تحويل المخطط المذكور إلى أرقام وأعداد ومؤهلات واختصاصات. يساعد هذا الربط في القدرة على تقييم الوضع بشكل منطقي ودقيق. أما إذا كان مخطط الأعمال غير كامل، فيتسبب بعدم وضوح التقديرات ودقتها. وفي حال عدم وجود مخطط، فعلى الجهة المعنية بالتخطيط أن تتلمس نوايا المؤسسة وتبني توقعاتها عليها. أو تلجأ إلى حصر التوقعات بمجال معين كالحاجة إلى مهندسين مثلاً وتتحضر لذلك. كما يمكن الإكفاء بتهيئة الأوضاع لتضييق الفجوة الزمنية بين نشوء الحاجة وبين متطلبات تلبيتها. وكل ذلك يتوقف على طبيعة المؤسسة والوضع السائد فيها إذا كان يسمح بتوقع النشاطات المستقبلية، وبالتالي تقدير الحاجات وإعداد الخطط لتلبيتها. وإلا يقتضي الاعتماد على التقديرات والإحتمالات المبنية على التصورات، وهي المحاولات التي تبدأ دائماً بعبارة «ماذا لو» وماذا يقتضي فعله عندئذ.

وقد أظهرت الأبحاث التي جرت بموضوع تخطيط التوظيف أن انتشاره محدود ولا يتزايد. وأسباب ذلك مختلفة، منها عدم ثقة المديرين المعنيين بصدق التوقعات، ومنها ضعف نقاط ارتكازه، ثم أن التغييرات في الأولويات وفي محيط الأعمال والأسواق، يزيد في صعوبة التقديرات التي تشكل موضوعه الأساسي. إلا أن هذه الأبحاث تُجمع على أن أحداً لا يريد التخلي عن الموضوع ويجري التمسك به بسبب نتائجها الإيجابية ومنافعه، وإن لم تكن بشأن التوظيف بحد ذاته. إذ يلاحظ أن له تأثيراً على فاعلية المؤسسة وعلى تنظيمها، ويساعد في أن تقع القرارات المتخذة في مواقعها الصحيحة. إن وجود تخطيط رسمي للتوظيف يعزز سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية. وبالنتيجة، ينجح تخطيط التوظيف بقدر ما تعتقد المؤسسة ذلك.

الذي يهدف إلى تأمين أعداد جاهزة من الموظفين عند نشوء الحاجة إليهم، ويوجد ثانياً تخطيط الموارد البشرية ومفهومه أوسع من المفهوم السابق، وتجري مقارنته برؤية الإدارة بكاملها وتفحصها بطريقة عقلانية لمعرفة حاجاتها المستقبلية من الموظفين على المدى البعيد وبأساليب حديثة ومنهجية. وهو يتخطى تقدير الحاجات للوظائف إلى تقدير المؤهلات والعمل على تطويرها وتوزيعها.

والغاية من التخطيط أن يخضع تقدير الحاجات لجميع الضمانات المعهودة، لكي يأتي التوظيف صحيحاً في محله وفي وقته لأن التوظيف غير الصحيح باهظ التكاليف:

- التوظيف الناقص الذي لا يلبي الحاجات يتسبب بخسارة في الطلبات والزيائن وفي اقتصاد المؤسسة، ويسيء إلى أعمالها ويحد من قدرتها على المنافسة.

- والتوظيف الزائد هو الهدر بذاته لأنه دون جدوى. وكلما طال تزداد كلفة التخلص منه بسبب التشريعات المتعلقة بالفائض وما تقتضيه من إنذارات واستشارات. وهو أيضاً يحد من الفاعلية التنافسية.

يسعى تخطيط التوظيف إلى إيجاد توازن بين العرض والطلب. ولتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسة إلى تطوير تنظيمها وزيادة مرونته وإلى تنمية مهارات ومؤهلات جهازها العامل بالتعليم والتدريب، ليتمكن من التأقلم وسد الحاجة المستجدة من الداخل. أما في حال عدم القدرة على ذلك، فتستعين بالتوظيف الخارجي. لذلك يفترض بمسؤولي التوظيف أن يكونوا على اطلاع بخطة الأعمال مما يسهل عليهم توقع الحاجات المستقبلية ووضع خطط مسبقة لتلبيتها، تأخذ بالإعتبار الظروف والوقت المطلوب لإجراءات إنجاز التوظيف.

إن تخطيط التوظيف هو على علاقة وثيقة

- تحليل دوران العمل: بالإستناد على المعلومات الحالية والمستقبلية.
- تحليل محيط العمل الداخلي والخارجي: مجالات العمل وإمكانات التحفيز والمحافظة على رضى الموظفين وإمكانات الخارج وكلفتها.
- تحليل الفاعلية العملائية للمؤسسة: وفيها مرونة التنظيم ونوعية القيادة والطلبات المتغيرة والجديدة، وتحليل الانتاجية وربطها بسياسة إدارة الموارد البشرية.

٢ - استراتيجية التوظيف

تهدف استراتيجية التوظيف إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بتأمين حصولها على مجموعة موظفين، لديهم صفات مميزة كالمهارة والموهبة والمؤهلات العالية، وتشكل هذه المجموعة قوة مركزية تتمكن بنشاطاتها من التأثير الجيد على مجمل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بتحفيز الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وتقودها إلى النمو والإزدهار. إن الإعتقاد المعروف بأن القدرة الاستراتيجية للمؤسسة تتوقف على قدرة مواردها البشرية هو في أساس استراتيجية التوظيف. وتقوم فكرتها على تأمين حصول المؤسسة على مزايا وقدرات تنافسية بتوظيف ناس لهم قدرات أكثر من تلك الموجودة لدى منافسيها. يجب أن يتمتع هؤلاء بمواهب ومهارات أوسع وأعمق من الآخرين، وأن يتصرفوا بالطرق التي يُعتقد أنها تزيد من مساهمتهم، وتتألف أكثر مع النجاح. تجذب المؤسسة هكذا موظفين بتقديم فرص مهنية أفضل وإعطاء رواتب وتعويضات ومزايا تزيد عما هو موجود في سوق العمل. كما تعمل على تطوير العقد النفساني معهم يجعله أكثر إنصافاً، مما يخلق ثقة متبادلة، مبنية على المصلحة المشتركة. وتلحق كل ذلك بتوزيع هؤلاء

أ - الأهداف المتوقعة من تخطيط التوظيف

- يُمكن المؤسسة من جذب الموظفين الموهوبين والماهرين.
- يُمكن المؤسسة من الإستقرار لمعالجة المشاكل المتأتية من التوظيف.
- يطور مرونة القوى العاملة في الإتجاهات المطلوبة.
- يحد من الإعتماد على التوظيف الخارجي.
- يحسن وسائل استعمال الموارد المتوفرة.

يدخل أنظمة جديدة ومرنة.

ب - أهم المصادر التي تقرر الحاجات إلى التوظيف

- توقعات الإنتاج.
- تغييرات في المؤسسة وفي تنظيمها.
- تحولات في سياسات التوظيف: الإستعانة بالخارج، بالتوظيف الخارجي، شراء الخدمات، العمل الإضافي.
- تطوير التكنولوجيا وأساليب العمل.
- تفعيل الإدارة بسبب التدريب وتنظيم العمل والحوافز الجديدة.
- تأثير التشريعات الرسمية.

ج - المخططات التي يتضمنها تخطيط التوظيف أو التي يأخذها في الاعتبار

- مخططات الاعمال: تصور الحاجات حسب مستويات النشاط والمبادرات.
- استراتيجية التوظيف: إرادة تحقيق ميزات تنافسية بزيادة أو تطوير الرأسمال البشري أو باستخدام أصحاب المواهب المميزة.
- مخططات للتصورات التي تجيب على مجموع أسئلة قوامها: ماذا لو، في حالات عدم وجود مخططات أعمال يُركن إليها.
- توقعات الحاجات المتوفرة: درس وتحليل الرأسمال البشري الموجود وقدراته الكامنة.

إلا أن ما هو ما مطلوب منها في التوظيف، هو جمع المعلومات عن الوظائف المعلن عنها وتحليلها وترتيبها لتظهر بشكل كاف ومفيد في الإعلان عن الحاجة. وغالباً ما يكون الوصف الوظيفي والتحليل موجوداً وجاهزاً، إلا أنه تجب مراجعته للشك بكونه قديماً. وما يستخرج من هذه العملية تعريف المهام الأساسية للوظيفة ومجمل الدور الذي يقوم به صاحبها، وما هو تقدير إنتاجيته.

ج - المؤهلات والشروط

المؤهلات هي متنوعة وموضوعها علمي أو فكري أو جسدي. ويضاف إليها الصفات الشخصية والخبرات المطلوب وجودها لدى المرشحين والتي تتطلبها مستلزمات القيام بالوظيفة. ويمكن الاستعانة بالمسؤول عن الوظيفة لمراجعتها وتدقيقها.

أما الشروط، فتتعلق بالوضع الشخصي والاجتماعي، مع الانتباه في هذه الحال إلى عدم المس بالشعور لجهة الجنس أو اللون أو العاهة. ومن المفترض البت نهائياً بالوضع الصحي قبل التوظيف، وهو أمر لا يمس بالشعور الشخصي. كما يمكن أن تتضمن الشروط موجبات وظيفية، كالسفر والعمل في ساعات غير مناسبة والفرص والعلاقات وغيرها.

د - التوجه نحو مصادر المرشحين

يمكن أن يتمّ باتصالات فردية مع هذه المصادر كالجامعات المهتمة بتوظيف خريجها، أو بواسطة الوكالات المتخصصة بالتوظيف أو بالنشر في الصحف والاعلام، أو على أبواب المؤسسة وفي الأماكن العامة.

٤ - الإعلان

يوجد تقنيات يجب أخذها بالاعتبار عند إعداد الإعلان، حيث يقتضي أن يلفت الانتباه ويثير الاهتمام والفائدة. ومن الأفضل أن يتولاه متخصصون. يتضمن الإعلان معلومات عن

الموهوبين بطريقة تزيد من القيمة المضافة التي يأتون بها.

يشارك العاملون في المؤسسة بوضع استراتيجيتها ويساهمون في تطبيق خططها التي يجب أن توضع دائماً والناس في البال. وتسعى دائماً إلى دمجها باستراتيجية الأعمال، وبالتالي يمكن تحديد الحاجات في ضوء: النشاطات المزمع القيام بها، استكشاف المؤهلات المطلوبة على قاعدة تكنولوجية، الإنتاجية بالنسبة للسوق، تطوير استراتيجية الإنتاج لتحسين النوعية وتخفيض الكلفة، إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم، معدلات الأداء، نوعية خدمة الزبائن، وتغيير ثقافة المؤسسة.

وفي هذه الأيام التي تتداخل فيها العولمة مع أداء الأعمال، أصبح التنافس أكثر حدّة، والبقاء عملية تحدّ يومية. وتوافق غالبية المؤسسات أن الناس العاملين لديها هم الذين يصنعون الفرق، لذلك تجمع الخطط الإستراتيجية للتوظيف على رفع مستوى المؤهلات المطلوبة، وعلى تفضيل المهارات والقدرات التي تتصف بالتعدد والمرونة وسهولة التأقلم مع التغيير، دون أن تتخلى عن توسيع قاعدة المؤهلات لدى الموجودين بالتعليم والتدريب.

٣ - الأعمال التي تسبق عمليات اختيار الموظفين

أ - تحديد العدد المطلوب

في كل نوع من أنواع الوظائف، يخضع تحديد العدد لإجراءات عديدة تهدف إلى ضبطه وملاءمته مع الحاجات المطلوبة. وبالنسبة لتعيين البديلين، ينصح بإعادة البحث بالحاجة إلى الوظيفة وبمستواها بغض النظر عن وجودها السابق وأن لا تأتي عملية التعيين عفوية.

ب - وصف الوظائف وتحليلها

وهي عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية،

ويتعلق الموضوع إجمالاً بأمور الوظيفة المحدد إطارها في الإعلان عنها. لذلك يقتضي تحديد الأسئلة وتخطيط طريقة طرحها.

تشمل التهيئة للمقابلة، إعداد الغرف والأجواء المريحة والهادئة. تُفتح المقابلات وتنتهي بعبارات تنم عن الأدب واللياقة والصدقة، تلمن المرشح وتطلق العنان للسانه فيعطي المعلومات المطلوبة ولا يتدخل السائل إلا لتقويم مجرى الحديث أو للانتقال إلى موضوع آخر.

وينصح الخبراء بتخصيص نسبة ٨٠٪ من وقت المقابلة للإستماع إلى المرشح.

وضع المختصون أنواعاً من الأسئلة تتعلق بكل موضوع وخاصة بالمؤهلات والقدرات والخبرات، كما اعتمدوا تقنيات معينة ل طرح أسئلة مفتوحة لا يمكن للمرشح أن يجيب عليها بكلمة واحدة، إذ يكون عليه أن يشرح ويستطرد. ويوجد أيضاً أسئلة حول الاحتمالات وحول مواقف المرشحين، إلا أنه على السائل أن يتنبه ولا يطرح أسئلة من شأنها إهانة المرشح أو الاساءة إلى كرامته أو المس بحقوقه أو بوضعه.

لا تعطي الأبحاث التي جرت لتقدير مصداقية المقابلات أكثر من ٣٥٪ ولتصحيح هذا الوضع، يُنصح بمقابلة ثانية يجريها شخص آخر أو بالانتقال إلى المقابلة المركبة، يواجه فيها المرشح لجنة تتألف إجمالاً من المديرين أو رؤساء الوظيفة المعنية ويضع لكل منهم تقيماً خاصاً به ويتناقشون بشأنه. إلا أن ما يسيء إلى هذا النوع من المقابلات هو طرح الأسئلة دون تخطيط من جهة وهيمنة المسؤول الأعلى.

إن أسلوب اللجنة الفاحصة التي تجري التقييم تلجأ إليه الدوائر الرسمية ويعطي للتقييم طابعه الرسمي. وفيه يتمكن مجموع الأعضاء من التعرف على المرشح وتقييم مؤهلاته وتصرفاته.

كيفية تقديم الطلبات والمستندات المرفقة وإمكانية تقديمها بواسطة الانترنت.

٥ - إختيار الموظفين

يتم اختيار المرشحين بانتقائهم من بين المرشحين استناداً إلى نتائج تقييمهم وملاءمتهم للوظائف المطلوبة. يجري التقييم من خلال عملية منهجية تُحدد أصولها ومعاييرها ويعلن عنها مسبقاً. تختار المؤسسة نوع التقييم الذي يتناسب مع أوضاعها بالاستناد إلى أسس أهمها: مستوى الوظائف ومستوى المؤهلات المطلوبة، عدد المرشحين المشاركين بالإضافة إلى توفر الغرف والأجهزة والامكانات المادية. تتبع غالبية المؤسسات حالياً طريقة المقابلات أو طريقة الاختبارات، وفي بعض الأحيان، الطريقتين معاً.

أ - مقابلات اختيار الموظفين

المقابلات هي محادثات لها هدف، وتجري وجهاً لوجه بين المرشح والجهة المعتمدة من قبل المؤسسة. هدف المقابلات استكشاف وإف لشخصية المرشح والحصول على المعلومات المفيدة في عملية تقدير دقيقة لمدى أهليته وأدائه لدوره المستقبلي في الوظيفة التي ترشح لها، مقارنةً مع غيره من المرشحين. تتعلق المقابلات بالمرشح وليس بالوظيفة، ومن حسناتها أنها تشكل فرصة ل طرح أي سؤال ومعرفة أي تفصيل، والتأكد من المعلومات المتعلقة بمؤهلات المرشح وصفاته ومهاراته وخبراته وحوافزه ومدى تطابقها مع متطلبات الوظيفة ومع ثقافة المؤسسة. كما توفر فرصة للمرشح لكي يتعرف بشكل أوسع على المؤسسة وعلى الوظيفة، بحيث يتمكن من تقييم الوضع الذي هو فيه وتقرير ما يناسبه.

ولكي تؤدي المقابلة غايتها، يجب إعدادها بعناية بحيث يعرف السائل عما يبحث، وما هو المطلوب ويحدد الأسلوب للحصول عليه.

صعوبة في إعداد اختبارات الذكاء لأنه يوجد عدة نظريات حول العناصر التي يتألف منها الذكاء، تؤدي إلى عدم التمكن من وضع اختبارات كاملة لقياس الذكاء. لذلك يكتفى باختبارات عامة.

إختبارات الشخصية: وتهدف إلى تقييم الصفات الشخصية للمرشحين لتقدير تصرفاتهم المستقبلية لدى قيامهم بدورهم. والشخصية هي تعبير كلي وجامع يتعلّق بالتصرفات والسلوك والمواسفات وطرق تنظيمها وتنسيقها عندما تتداخل أو تتقاطع مع المحيط. يوجد عدة نظريات حول مفهوم الشخصية وعدة اختبارات لقياسها.

إختبارات الأهلية: وهي تهدف إلى قياس مدى تمكن المرشح من المؤهلات المطلوبة.

نستعمل الاختبارات كجزء من إجراءات عمليات الاختيار، وخاصة عندما يكون العدد المطلوب كبيراً. ويُفضّل إجراؤها في مركز متخصص. لا يجوز التخلي عن الاختبار إذا أخطأ أحد عناصره. يستعمل اختبار الذكاء عندما يكون الذكاء هو المعيار الأول ونتائجه تعطي دلائل وإشارات مفيدة. أما اختبارات الأهلية والتحصيل العلمي والخبرة، فتستعمل عند طلب مهارات معينة تعود للوظيفة كالطبع على الكمبيوتر مثلاً. لا شيء يمنع من استعمال جميع الإختبارات في مجالات معينة.

أما الأسس الموضوعية لإستعمال الإختبارات فهي تعود لإعداد الإختبار بعناية ودقة، والإقتناع بأنه يقيس معايير على علاقة بالوظيفة، والتأكد من أنه مبني على إحصاءات ثابتة، وأنه لا يجوز الاعتماد على اختبار واحد وأنه عند تطبيق الاختبارات، يجب الإهتمام بالمساواة والعدالة وتساوي الفرص.

٥ - مرحلة ما بعد اختيار الموظفين

تهتم المؤسسة بإجراءات دخول الموظفين الجدد إليها للمرة الأولى لمباشرة أعمالهم،

إن التدريب على إجراء المقابلات هو أساسي للتوظيف الجيد. يتعلّم فيه من يُجري المقابلة، كيف تُستخرج المعلومات وكيف توضع العلامات في كلّ موضوع كالخبرة، والمعرفة، والصحة الفكرية والجسدية، وكيف يجري تقييم المستوى الفكري والقدرات والحوافز والامكانات والمهارات بالمقارنة بين المرشحين ومع وضع الوظيفة. إن وضع العلامات وتوزيعها الجيد يحد من التقييم الخاطيء.

ب - الإختبارات لاختيار الموظفين

ينصح إجمالاً بإضافة الاختبارات لمساندة نتائج المقابلات، إذ أنها تعطي معلومات يُركن إليها حول مستويات ذكاء المرشحين وخصائصهم الشخصية، وذلك أكثر مما يمكن استنتاجه من المقابلات. والمقصود هنا الإختبارات النفسية وليس المسابقات الخطية التقليدية. ويمكن تعريفها بأنها إجراءات منهجية ومنظمة يجري اختيارها بعناية للحصول على أجوبة من المرشحين، يمكن استعمالها لتقييم مظهر أو أكثر من خصائصهم النفسية بالمقارنة مع المرشحين الآخرين.

تعتبر هذه الإختبارات، أدوات قياس تستعمل لتحديد المستوى الفكري بما فيه من ملكات وخصائص، كما تشكل وسائل موضوعية لتقييم القدرات والامكانات الفردية تمكّن المكلف بالتقييم من فهم أعمق لشخصية المرشح، بحيث يأتي تقديره دقيقاً بالنسبة لإمكانية نجاحه في الوظيفة التي يترشح لها.

وهذه الإختبارات هي دقيقة وحساسة، تُمكن من التمييز بين الأشخاص، وهي معتمدة كنموذج له صدقيته لأنه يشمل ويقيس دائماً كامل الأشياء وليس فقط أحد عناصرها.

ويوجد أيضاً عدّة أنواع من الاختبارات النفسية.

إختبارات الذكاء: والذكاء هنا هو القدرة على التفكير المجرد والتحليل العقلي. يوجد

التوظيف، وهي مفيدة وضرورية ومنتجة، كجميع عمليات التقييم، إذ تفتح المجال لتدارك الأخطاء وتحسين الأداء.

ثانياً: إدارة المواهب

إدارة المواهب هي مجموعة من النشاطات المتكاملة الهادفة إلى حصول المؤسسة على أشخاص موهوبين في المجالات التي تحتاجها للمنافسة في أعمالها. وهي وسيلة للإضاءة على المشاكل التي تعترض المؤسسات في جذب هؤلاء الأشخاص والمحافظة عليهم. تركز هذه الإدارة على تخطيط المواهب وتطويرها، وهي تعمل على خطين: توظيف جديد لأصحاب المؤهلات المطلوبة، وتطوير العاملين الحاليين وتحفيزهم ليستحصلوا على الكفاءة المحتاجة ويُستغنى عن التوظيف الخارجي المكلف.

إدارة المواهب هي حديثة العهد نسبياً حيث برزت في بداية هذا القرن إثر ما عُرف بحرب المواهب كتعبير عن الصراع على أصحاب المواهب العالية بين المؤسسات، ثم توسعت لتشمل كبار الاختصاصيين، وليس فقط أصحاب المواهب، وذلك بعد التغيير الذي حصل في سوق العمل، إذ أصبح واحد من كل ثلاثة موظفين من ذوي المؤهلات المطلوبة يترك المؤسسة بعد سنتين من انضمامه إليها. ولذلك، انتقل اهتمام المؤسسات من البحث في تصغير الحجم أو العدد إلى الوسائل والتقنيات التي تساعد في المحافظة على ثبات موظفيها واختصاصيها.

والمواهب في الأساس هي في القدرات النابعة من فطرة الإنسان وليس في المهارات المكتسبة. وكل فرد هو موهوب إلى درجة معينة في مجال أو في حقل محدد. إلا أن النسبة تختلف من شخص إلى آخر. يوجد نقص في المواهب وفي جميع الحقول، لذلك

وتضفي عليها جواً ترحيبياً وإيجابياً لأسباب وجيهة، منها أولاً تدارك خطر انسحاب أصحاب العلاقة من العمل وتخليهم عن الوظيفة في المرحلة الأولى، بعدما تكلفت المؤسسة المبالغ على إجراءات اختيارهم وتوظيفهم والتي يقدرها الخبراء بنسبة ٧٥٪ من الراتب السنوي. ومنها أيضاً لشرح أهمية المؤسسة وثقافتها، وبالتالي لتقوية ارتباط أصحاب العلاقة بها من خلال التركيز على أهمية مشاركتهم في نشاطها. غير أنه خلال هذه المرحلة التي يجري فيها شرح مقتضيات العمل وظروفه تتوضح مضامين العقد النفسي غير المكتوب الذي يربط المؤسسة بالعاملين فيها، ويكون الموظف على بينة من حقوقه وحدوده.

يستقبل الموظف الجدد مسؤول أعلى من رئيسهم، يرحب بهم ويشرح لهم ما يجب أن يعرفوه ويعمل على تزويدهم بالمستندات والمنشورات المتعلقة بالمؤسسة وخاصة دليل العمل فيها، كما يستقبلهم مسؤولو الموارد البشرية ويسلمونهم المستندات اللازمة المتعلقة بوضعهم وانتمائهم إلى المؤسسة. أما رئيسهم المباشر، فيقودهم إلى مكاتبهم أو مراكز عملهم ويتفق معهم على مدى حاجتهم إلى تدريب أو تمرين قبل مباشرتهم وظائفهم. يبقى الجدد في وضع التمرنين لمدة تتراوح بين شهر وثلاثة حسب ما ينصّ عليه عقدهم.

- المتابعة: من المطلوب متابعة عمل الموظفين الجدد والسؤال عن أدائهم وطلب تقارير خطية من رئيسهم حول عملهم ومدى صلاحيتهم الوظيفية. تفيد المتابعة لتوضيح الإشكالات في حال حدوثها. كما تفيد للتأكد من النتائج الصحيحة لعمليات الاختيار. وفي حال وجود خلل ما يقتضي مراجعة إجراءات الاختيار وتدقيقها لمعرفة السبب واتخاذ الخطوات الكفيلة بعدم تكراره.

تعتبر المتابعة بمثابة تقييم لعمليات

الإختصاص، وكبار الإداريين المحليين عالياً، وذوي الشهرة المعروفة الذين يشكلون بمفردهم قيمة تنافسية مهمة للمؤسسة.

في الأيام السابقة، لم تكن إدارة المواهب من أولويات المؤسسة. وكان يقوم بها مكتب شؤون الموظفين. أما في الوقت الحاضر، فقد أصبحت أولوية مهمة، تثير انتباه الجميع، ويُطلب إلى المديرين في السلطة التسلسلية المعاطاة الممتازة مع أصحاب المواهب للمحافظة عليهم. وأصبحت مديريات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة تلحظ وحدات خاصة لإدارة المواهب، وتلحق بها اختصاصيين كبار.

ثالثاً: تطوير الموارد البشرية

يقصد بتطوير الموارد البشرية في المؤسسة تنمية قدراتها على التحقيق والإنجاز، والانتقال بها من حالتها الحاضرة إلى حالة أرقى من الفهم والمعرفة والسلوك. ويحصل التطوير بالخبرة والتعليم والتدريب ومن خلال متابعة دورات وورش عمل ونشاطات تثقيفية متخصصة ومتنوعة، وتعمل المؤسسة بشكل رسمي على توفير فرص تطوير موظفيها سعياً وراء تنمية معارفهم وتنوع اختصاصهم لزيادة رأسماليها الفكري والمعرفي، الذي هو في أساس مزاياها التنافسية. وتأمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء والإنتاجية، وفي قدرة أصحاب العلاقة على القيام بمهام إضافية واستلام مسؤوليات أو وظائف أعلى. يهدف التطوير إلى تمكين المؤسسة من الحصول على العمالة الصحيحة القادرة على تلبية الحاجات المستجدة من الداخل، وبالتالي الحد من الاستعانة بالعمالة الخارجية، ويتداخل التطوير ويتفاعل مع نشاطات عديدة للموارد البشرية، كالتوظيف والتحفيز والارتباط والعلاقات وغيرها.

تضع إدارة المؤسسة الخطط لتطوير مواردها البشرية، وتعدّ البرامج التعليمية الهادفة

يوجد طلب على أصحاب المواهب، وتُعرض عليهم أجور وامتيازات عالية.

أما المؤسسات، فهي تحتاج لأصحاب المواهب لتقوية فعاليتها وتحسين صورتها في الخارج، وهي تحتاجهم في جميع المستويات: الدنيا والوسطى والعليا. ويبدل اختصاصيو الموارد البشرية جهوداً كبيرة لتوظيف أصحاب المواهب المطلوبة. وحيث تندر المواهب تشتد المنافسة. من هنا تأخذ إدارة المواهب معناها.

موضوع إدارة المواهب يبحث أولاً في ما يجب عمله لجذب أصحاب المواهب، وتحليل ما يفترض أن يحتاجه أو يرغب به المرشحون المثاليون، وتقديمه لهم في عروض التوظيف. ويشمل ذلك: عمل ممتع، أجور عالية، إمكانيات واسعة للتعلم ولكسب الخبرة، أمان معقول ومقبول، مزايا وظيفية كريمة ومسار وظيفي مُعزٍ، وباختصار مكان عظيم للعمل.

ثم يأتي البحث في تقنيات المحافظة على هؤلاء الأشخاص بعد توظيفهم ومنها التقدم في المسار الوظيفي وهو من أهمها، ثم الرضى الوظيفي أو المعاش التقاعدي أو تعويض الصرف عند نهاية الخدمة. هذا من جهة، ويوجد من جهة ثانية عناصر أخرى كالصورة التي تبرز بها المؤسسة في الخارج، ونوعية قيادتها، وأسلوبها، بالإضافة إلى موضوع الأداء الجيد، والاعتراف بالإنجازات والمكافآت، وفرص التعلم، وتوزيع المنافع والأرباح، وجملة من المزايا الأخرى التي أصبحت المؤسسات تلجأ إليها كإعطاء الأسهم بأسعار مخفضة، والمشاركة في الأعمال...

إدارة المواهب هي على علاقة بإدارة الأداء وبالتوظيف وإدارة الرأسمال البشري وغيرها، وهي من اختصاص إدارة الموارد البشرية. والتعريف المعطى لها يشبه إلى حد بعيد تعريف إدارة الموارد البشرية. مع الإشارة إلى أن مفهوم المواهب يشمل أيضاً نجوم

إيجابي ثابت في شخصيته وفي سلوكه. يحصل التعليم عندما يعرف الموظف أنه أصبح يعرف أشياء لم يكن يعرفها في السابق، أو عندما يتمكن من القيام بأعمال لم تكن بمقدوره.

ومن أنواع التعليم، التعليم كأداة لزيادة فعالية الموظف بوظيفته، ومن المستحسن أن يجري بعد بلوغ أدائه المعدلات المعهودة. والتعليم للمعرفة العامة وزيادة في الثقافة. ويوجد أيضاً التعليم العاطفي، ومردوده موجه لتطوير المواقف والشعور أكثر من المعرفة. أما التعليم الشخصي، فيهدف إلى تزويد الموظف بمجموعات جديدة من المعلومات، تتعلق بالمعرفة والتفكير والسلوك حيث يطورها الموظف لتصبح مفاهيم خاصة به، علنية وضمنية، ويدخل في عدادها الإعداد الكامل للموظف ليتبوأ وظيفة محددة.

المشكلة في التعليم هي في ضمان أن المعنيين به يريدون حقيقة أن يتعلموا وهم جاهزون لذلك، وعلى الرؤساء والمديرين أن يعملوا لتحفيزهم وتشجيعهم وإفهامهم أن التعليم يغطي ما ينقصهم من معلومات وخبرة، وأن فوائده ومنافعه ضرورية لتحسين مسيرتهم الوظيفية.

التدريب موجه نحو تنمية السلوك وتعديل طرقه من خلال عمليات منتظمة ومخطط لها، تتمحور غاياتها للتعلم من الأحداث والبرامج والتعليمات وخبرات الآخرين داخلياً وخارجياً. ينتج عن التدريب تمكين الموظفين من تحقيق مستويات أعلى في المجالات المطلوبة لفعالية القيام بالوظيفة.

أما التطوير، فهو عملية استراتيجية ضمنية واسعة، تحدث من خلال تفاعل المعارف المكتسبة مع بعضها البعض، ومع الخبرة في العمل. وهو على علاقة وثيقة بإدارة المعرفة في المؤسسة التي تهدف إلى تخزين ما تجمّع وتراكم من معرفة وحكمة لدى المؤسسة،

إلى تزويد مختلف العناصر بما تراه، من العلم والمعرفة والمهارة والمؤهلات بشكل عام، وذلك لتمكينهم القيام بالمهام التي ستوكل إليهم في المستقبل. تتطلب إدارة هذه العمليات الإطلاع على استراتيجية الأعمال، ورؤية واضحة لقدرات الناس الموجودين، وإمكاناتهم، وخلق جو ثقافة وعلم في المؤسسة، وتشجيع الموظفين وتحفيزهم للمشاركة والاستفادة. تتشارك إدارة الموارد البشرية مع الرؤساء التسلسليين في قيادة عمليات التطوير، وتعمل على تقييمها وتعديلها وتبديلها عند اللزوم، بما يتناسب مع حاجات المؤسسة، ومع توقعات وتطلعات قواها العاملة.

يدخل في عمليات تطوير الموارد البشرية المواضيع التالية: التعليم والتثقيف والتدريب والتطوير.

يهدف التعليم إلى حصول الموظف على المعلومات والمعارف الإضافية التي تفيده في عمله. أما التثقيف، فيتخطى ذلك إلى توسيع مدارك الفهم والمعرفة والقيم بشكل عام، التي يحتاجها الإنسان في مختلف مظاهر حياته، والتي لا تقتصر فقط على مجال وظيفته أو نشاط آخر معين. إن غاية التدريب هي تحسين طرق تطبيق الأصول والتعليمات الموضوعية، والتعرف على استعمال التكنولوجيا الحديثة والأساليب المستجدة في عالم الأعمال. أما التعليم والتدريب الإلكتروني، فيتمان بواسطة الحاسوب والشبكات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصالات الداخلية والخارجية، وتزداد أهميتهما يوماً بعد يوم. ويحصل التطوير من عملية دمج التعليم والتدريب والتثقيف، ويظهر في التقدم الواضح في القدرات والإمكانات، وتحسين أداء العمل.

التعليم بالنسبة للموظف هو العملية التي يستحصل بواسطتها على معرفة أو علم أو قدرة جديدة، والأساس هو الرغبة في تغيير

وزيادة المسؤوليات، وتبادل الوظيفة، النسبة هي ٧٠٪.

تطوير الموارد البشرية عملية مهمة يتطلب نجاحها تأمين توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها.

رابعاً: تحفيز الموظفين

١ - يتم تحفيز الموظفين بالكشف على سلوكهم الوظيفي وتحليل تصرفاتهم ودوافعها، ومن ثمّ بالعمل على النتائج لتزويدهم بما يحفزهم ويجعلهم يعطون أفضل ما لديهم. تشكل هذه العملية إحدى مقاربات إدارة الموارد البشرية في سعيها لحصول المؤسسة بشكل متواصل على مستويات عالية من الأداء عن طريق تحسين أداء موظفيها. توضع لهذه الغاية برامج فيها عدد من الحوافز يُعتقد أنها تلبى حاجات الموظفين وترضي رغباتهم. تبني هذه البرامج على قواعد منها أنه لا فائدة من توقع أداء مميّز يفوق الأداء العادي ما لم يُلوح للموظف بالفائدة المرجوة بالمقابل. وأن تُضمن الإدارة أن قيمة أداء المحفزين تفوق قيمة الكلفة الموضوعية لإنتاجها. وأن تتوجه هذه البرامج إلى الموظفين من ذوي القدرات المعروفة أو الكامنة الذين يمكنهم إذا ما حفزوا كما يجب أن يُفعلوا أداءهم ليصل إلى حده الأعلى. أما الذين ليس لهم قدرات، فمن العبث محاولة تحفيزهم.

تأمل الإدارة من هذه البرامج أن يبلغ أداء الموظفين المحفّزين المعدلات المحددة أو أن يتجاوزها، كما تأمل أن تساهم هذه البرامج في المحافظة على ما لديها من موظفين أكفاء جيدين.

٢ - يسود الاعتقاد أن دوافع سلوك الموظفين تتمثل في سعيهم وراء الأهداف التي تحقق حاجاتهم العلنية والمكبوتة. تتوزع أهداف الموظفين إلى ما هو مادي وإلى ما هو معنوي حسب طبيعة الأشخاص وأوضاعهم وحاجاتهم.

وزيادتها باضطراد، والعمل على أن يتشارك فيها الجميع، وعلى انتقالها من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى ضمن مناخ مؤات من العلم والتطور.

ينتج عن التطوير تقدّم الموظف من وضعه المعرفي الحالي إلى حالة جديدة يكون فيه متزوداً بالمعرفة الجديدة والمهارة والمؤهلات، بما يفسح له المجال للتقدم في مسيرته الوظيفية. لا يتركز التطوير على الوظيفة الحالية، ويظهر مردوده مع الوقت ويدوم طويلاً. أما برنامج التطوير الذاتي، فموضوعه أن يباشر الموظف بتحليل وضعه الشخصي، ويتعرف على حاجاته بالنسبة لتطوير أعمال المؤسسة وخططها، ومن ثم يحدد أهدافه ويضع الخطط لبلوغها ويطبقها.

تعمل الإدارة بشكل خاص على تطوير الرؤساء والمديرين وتدريبهم وتجعلهم يتعرضون لمشاكل حقيقية، يُطلب إليهم حلها. ذلك أنها تعرف أن الناس يتعلمون بشكل أفضل من خلال تجاربهم العملية، وهم دائماً على ترقب للإطلاع على الأساليب التي يستعملها زملاؤهم في المؤسسات الأخرى.

لا بد من الإشارة أخيراً أن مجمل التطوير الذي يحدث للموظف ينتج من تجاربه خلال ممارسته العمل لمدة طويلة، إذ ينتقل من وظيفة إلى أخرى فتتسع معلوماته وتنمو خبراته وتصل شخصيته. وقد أثبتت ذلك الأبحاث حول نسبة اكتساب التطوير من خلال الوسائل المعروفة، وأتت النتائج التقريبية كما يلي:

- من التدريب وورش العمل والتعليم الإلكتروني، النسبة هي ١٠٪.

- من الوضع الوظيفي والعلاقة مع الرؤساء، النسبة هي ٢٠٪.

- من الخبرة التي يكتسبها من خلال التعليم في مكان العمل، ومن توسيع المهام والأدوار،

خامساً: الارتباط والالتزام

في الارتباط والالتزام المعنى هو متقارب، لا بل متشابه وتستعمل الكلمة للدلالة على الأخرى. المقاربة حاولت التمييز: الارتباط هو بالمؤسسة وبمصالحها والالتزام هو بالوظيفة وبممارستها. الارتباط والالتزام يسيران باتجاه واحد. تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذا المفهوم إلى تحقيق أفضلويات ومزايا تنافسية للمؤسسة. تعمل على ذلك باتباع سياسات تهدف إلى تقوية ارتباط قواها العاملة بالمؤسسة ورفع مستوى التزامها لما في ذلك من تأثير إيجابي على قيمة المردود والانتاجية.

- الارتباط

الارتباط هو في ولاء الموظف للمؤسسة التي يشارك في أعمالها، لدرجة يظهر فيها مدى تعلقه القوي بها وبمصالحها، وذلك من خلال:

- استعداده ورغبته في تأدية أعمال لحسابها غير مطلوبة منه أساساً.
- القبول بشرعية أهداف المؤسسة واعتناقه القيم السائدة فيها.
- رغبته القوية، أكانت علنية أو ضمنية في البقاء عضو فيها.

إن أهمية السلوك واضحة في مفهوم الارتباط، إذ يصبح الموظف مقيداً إلى حد كبير بمصالح المؤسسة، وبالعامل على تحقيق أهدافها.

ومن ناحية ثانية، ليس ثمة علاقة واضحة بين مفهوم الارتباط ومستوى أداء الموظف، إلا أنه بصورة عامة يلاحظ أنه حيث يوجد ارتباط قوي تكون مستويات الأداء عالية.

يدوم الارتباط لوقت أطول من التحفيز، إذ يتأمن من وجود أوضاع أساسية ثابتة كالشعور بالانتماء والتمك والمسؤولية والفخر بالعمل في المؤسسة. ومن جهتها، تعمل الإدارة على معاملة الموظفين بإنصاف، من خلال الحوار،

يختلف الموضوع من شخص إلى آخر وإن كان المال هو الموضوع المشترك الدائم، إنه الجزرة التي يسعى وراءها الجميع. كما أن الحاجات بدورها هي غير متساوية ومختلفة لأن الناس أصحابها مختلفون. منها ما هو أساسي ومهم، ومنها ما هو أقل أهمية وله بدائل. يمكن وضع تسلسل هرمي بأهمية الحاجات وتدرجها اعتباراً من الحاجات البسيطة المتعلقة بالحياة العادية إلى أعلى الطموحات التي يصعب نيلها أو الوصول إليها. تؤمن الرواتب والعطاءات العادية الحاجات البسيطة. أما الحاجات الأخرى، والتي تتأتى غالباً من البواعث الداخلية للموظفين، فيصعب عملياً تلبيتها، إذ يختلف الحافز المناسب حسب وضعية الموظف وثقافته وموقعه الاجتماعي.

٣ - من الملاحظ أن العديد من الموظفين يحفزون أنفسهم وتلقائياً من خلال ارتياحهم إلى وضعهم الوظيفي، واعتقادهم أن عملهم يحقق أهدافهم. وهذا ما يعرف بالتحفيز الداخلي، ويدخل في مفهومه جميع العناصر التي تشكل الرضى الوظيفي، كالراتب العادل والعطاءات المعهودة. بالإضافة إلى شعور الموظف بأهمية عمله ومسؤوليته وحرية ونوعية حياته الوظيفية وثقافة المؤسسة وقيمها وأسلوب قيادتها، وما يقوم به من إنجاز وعلاقته مع الآخرين في الداخل والخارج. أما التحفيز الخارجي، فيتعلق بما تقوم به الإدارة في هذا الاتجاه، كما سبقت الإشارة إليه، ويمكن أن يدخل فيه أيضاً النقل من وظيفة إلى وظيفته.

٤ - إن النظرية التي يُستند إليها لتحفيز الموظفين تُعرّف الإدارة بأسباب تصرف الموظفين بالطريقة التي يتصرفون بها وماذا يمكن فعله إلا أن الأجوبة ليست سهلة. التحفيز عملية معقدة لا تعطي كل الأجوبة لكنها تُزود بأدوات للتحليل ولتقدير النتائج.

على الخبرة والمعرفة دون أي شعور بالولاء للمؤسسة التي يعملون فيها.

- استراتيجية الارتباط والإلتزام

يشكل كل من الارتباط والإلتزام عملية على خطين بين الموظف والمؤسسة، تعي كل جهة حاجات الجهة الأخرى وتعرف طريقة التعاون لتحقيق الحاجات المتبادلة. كما تتشارك الجهتان في تنمية العلاقات لتأكدهما من المنافع المتأتية. إن رفع مستوى الارتباط والإلتزام لدى الموظفين يتطلب إدارة لها مضامين استراتيجية، تتوصل إلى استحداث أوضاع يُترك فيها الموظف على مسؤوليته، يراقب ذاته ويضبط شؤون وظيفته بدلاً من إخضاعه لمراقبات ضيقة وتعرضه للتهديد بالعقوبات وللضغوطات الخارجية. وكلمة السر للوصول إلى هكذا وضع هي الثقة القوية والمتبادلة.

والاستراتيجية التي تُمكن من الوصول إلى هكذا حالات، تتطلب من إدارة الموارد البشرية تطبيق المفاهيم الحديثة التي تبشر بها، وخاصة لجهة تطوير المسارات الوظيفية بتضمينها فرصاً للتقدم وللنمو الوظيفي، التدريب المنهجي، المرونة الوظيفية المتعاضمة، الحد من الروتين التسلسلي والإتكال على فرق العمل، التخلي عن الوصف الوظيفي الجامد والأخذ بمبدأ الأدوار، البدء من التخطيط الوظيفي بإدخال عناصر التحفيز في كل وظيفة، وهي الرضى والحرية والمسؤولية، اعتماد نظام اتصالات فعّال، تأمين قيادة ممتازة، تدريب المديرين، إدارة شفافة لتقييم الأداء وإعادة نظر متواصلة بالتقديرات التي يستوي عليها نظام الرواتب وملحقاته.

سادساً: رواتب الموظفين

رواتب الموظفين هي مبالغ نقدية تعطى لهم بانتظام، لقاء عملهم في المؤسسة. يدخل في

وليس بالفرض والجبر، وتؤمن لهم أجواءً منشطة ومحيطاً إيجابياً ووسائل عمل حديثة.

قد لا يتعلق الارتباط بالعمل، إذ يمكن أن يكون الموظف غير راضٍ عن واقع معين، أو له اعتراض على جهة مسؤولة في المؤسسة، ويبقى مستوى ارتباطه العالي على حاله. يوالي الموظف مؤسسته لأسباب مختلفة، ليس من الضروري أن يدخل فيها ما يتعلق بتفاصيل وضعه الشخصي. العنصر الأهم هو الثقة التي يمنحها لإدارته إذا ما تأكد أنها عادلة ومنصفة وأنها تعرف إلى أين هي متجهة، وتعرف طرقها، وهي قادرة على الوصول. إلا أنه غالباً ما يكون في المؤسسة الواحدة مجموعة مصالح وسياسات ومديرين، وقد يكون الأشخاص الذين يؤلفون هذه المجموعة غير متفقين دائماً، لا بل متنافسين. ويواجه الموظف في هذه الحالة السؤال بماذا يرتبط وبمن.

- الإلتزام

يحدث التزام الموظف بوظيفته إذا تعهد بتحقيق أهدافها وأهداف الوحدة التي ينتمي إليها، وأن يحترم في ذلك معايير السلوك الوظيفي والمهني.

الإلتزام هو حالة من الارتباط الفكري والعاطفي مع المجموعة، ويعتبر بمثابة موقف إيجابي تجاه المؤسسة إذ يلتزم الموظف بالعمل الوثيق مع رفاقه لرفع مستوى الأداء والانتاجية. ويمكن أن يحدث الإلتزام دون أن يرتبط ذلك بالمؤسسة. يمكن أن يكون الموظف ملتزماً بخط العمل الذي يؤديه أكثر من التزامه بالمؤسسة التي تزوده بهذا العمل.

كما يمكن للإلتزام أن ينحصر بكامله بالوظيفة ويتجاهل المؤسسة، كما يحدث في أماكن مختلفة، كحالة الباحثين في الجامعات، وفي مراكز الأبحاث، إذ يركزون فقط على وظائفهم، ويعتبرونها ممراً يعبرونه ليحصلوا

لمحاسبة المؤسسة، كما تشكل المعطيات الأساسية لقاعدة معلومات حقيقية وضرورية لإدارة الموارد البشرية.

تتولى إدارة الرواتب وضع الأنظمة المتعلقة بالرواتب وتطبيقها، وهي تتضمن:

- تكوين الرواتب وتحديد قيمتها والعمليات المطلوبة لذلك.

- شروط استحقاق الرواتب ومختلف الحالات المتعلقة بوقفها والمعاملات المحددة لذلك.

- الإجراءات الضرورية للمحافظة على هذه الأنظمة وللتأكد من فعاليتها ومرونتها.

● تحدد الرواتب ومستوياتها وفق عمليات يدخل فيها:

١ - الراتب الأساسي للموظف: وهو مرتبط بمستوى الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لإشغالها، ويُؤخذ بالاعتبار نسبة غلاء مستوى المعيشة الذي يمكن أن يضاف إليه، وفي هذه الحالة يصحح الراتب دورياً.

٢ - قيمة الوظيفة: ويجري التعرف عليها وتحديدًا بعملية تقييم الوظائف بعد توصيفها. يهدف التقييم إلى تحديد الوظيفة وحجمها، وبالتالي لتحديد موقعها في سلسلة الرتب والرواتب. يتم التقييم بعملية منهجية ومنظمة فيها درس الوظيفة وتحليل مهامها وعناصرها والمؤهلات المطلوبة لإشغالها، ودورها في عمل الإدارة وصولاً إلى توصيفها وتصنيفها. تقييم الوظائف لا يحدد مباشرة مستوى الراتب إنما يدل إلى موقع الوظيفة.

٣ - سلسلة الرتب والرواتب: وهي تتضمن هيكلية الوظائف حسب فئاتها وأهميتها وتسلسلها، ويظهر فيها اسم الوظيفة والراتب المخصص لها وكيفية تطوره وتدرجه. تعتبر هذه السلسلة نقطة الارتكاز لإدارة الرواتب، وتكون كاملة وشاملة أو قطاعية وجزئية.

٤ - معدل سعر السوق: ويقصد به التعرف على معدلات الرواتب في سوق العمل بالنسبة

حساب الرواتب ما يلحق بها من تعويضات وإضافات وعلاوات أخرى متنوعة، وكل ما يستفيد منه الموظفون من المزايا والامتيازات التي توفرها لهم الإدارة. تقدر قيمة الرواتب بحوالي ٦٠٪ من القيمة المضافة في المؤسسة. إدارة الرواتب هي المعنية بموضوع الرواتب من أوله إلى آخره، وهي محسوبة مع نشاطات إدارة الموارد البشرية.

تعمل إدارة الرواتب ضمن الأطر الوطنية الرسمية، وحسب مضمون معاهدات المؤسسة مع نقابات الموظفين وتجمعاتهم، ومضمون اتفاقيات العمل المعقودة معهم جماعياً وإفرادياً أو حسب مقتضيات الأنظمة التي دخلوا بموجبها إلى المؤسسة. أما النصوص التي تعود لهذه المواضيع فأهمها ما يتعلق بالحد الأدنى الرسمي للأجور، المحسومات المالية والضرائبية وإعفاءاتها، تحديد دوامات العمل، حالات الصرف من الخدمة، اتفاقيات ومعاهدات المؤسسة مع النقابات والتجمعات، عقود التوظيف وأنظمة الموظفين.

تتألف الرواتب من الرواتب الأساسية ومن مجموعة مكونات إضافية يمكن أن تكون جماعية أو قطاعية أو فردية، كما يمكن أن ينص عليها القانون في بعض الحالات. تكون هذه المكونات الإضافية مالية أو عينية، ثابتة أو متغيرة، ذات طابع تنافسي أو تحفيزي، وتُدفع فوراً أو في المستقبل.

تُدفع الرواتب دورياً أو حسب ما هو معتمد في القانون العام. يتم الدفع نقداً إذا لم يتعدّ الراتب حجماً معيناً أو بموجب شك أو بتحويل لحسابات أصحاب العلاقة. تدار العمليات وفق قواعد صارمة. يجري الدفع على أساس جدول رواتب تلحظ فيها المعلومات المتعلقة بالموظف وبوظيفته، وبالراتب وما يلحق به من إضافات ومن محسومات ضريبية مختلفة. تشكل عمليات دفع الرواتب وحساباتها مجموعة مهام تابعة

تحسين مستوى المعيشة وكذلك نوعية الحياة الوظيفية ويدخل فيها الطعام والشراب واللهو والرياضة والتجهيزات الحديثة في العمل، يضاف إليها تعويض النقل الشهري أو بطاقات السفر...

- تعويض نهاية الخدمة أو معاش التقاعد، وهو الأهم ويحدده القانون أو يجري التفاوض بشأنه.

إن العديد من هذه التقديمات أصبح تقليدياً، وبعضها يعتبر بمثابة حوافز للموظفين لتشجيع أدائهم وارتباطهم بالمؤسسة والتزامهم بوظيفتهم. والبعض الآخر لا يتعلق بالأداء مباشرة، إنما يهدف إلى تحسين الأجواء وتقوية المناخات الإيجابية داخل المؤسسة. إلا أن هذه التقديمات ليست مجموعة إجبارية كاملة، إنما تختار المؤسسة منها ما يناسبها.

مفهوم الراتب الشامل أو الرزمة الكاملة: ظهر حديثاً ويشمل أنواع المدفوعات المباشرة وغير المباشرة، الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية. يتشكل من العناصر الكمية النقدية وهي الرواتب وملحقاتها، ومن عناصر متنوعة أخرى غير محسوسة، وغير مادية كالتعليم والتدريب والخبرة والإجازات أو كالأجازات وممارسة المسؤولية وتوفير الفرص الوظيفية، أو كالتحفيز الداخلي المتأتي من العمل بحد ذاته، ومن العلاقات ومن نوعية الحياة الوظيفية، وباختصار من الرضى الوظيفي. يستعمل الراتب الشامل كأداة لجذب الموظفين الموهوبين والمميزين، والمحافظة عليهم، ويستعمل كذلك لتكبير حجم المبادرات حول التحفيز والإرتباط والإلتزام، بسبب تأثيره المكثف ووقعه في النفوس. ويظهر من خلاله أن الإدارة تحاول مكافأة الموظفين وحياسة موافقتهم ورضاهم بطرق مختلفة لا تتعلق فقط بمداهم بالأموال.

تستند سياسة إدارة الرواتب على إيجاد التوازنات الضرورية داخل بيئة المؤسسة لتأمين

للوظائف المشابهة، بحيث تتمكن المؤسسة من اختيار المعدل الذي يناسبها: الأعلى أو الوسطي أو الأدنى؛ ولا يوجد شيء محدد اسمه سعر السوق، بل يوجد مجموعة معلومات من المفيد الإطلاع عليها، وخاصة بالنسبة للوظائف التي يزداد عليها الطلب.

٥ - الراتب التنافسي: يحدد بالنسبة لما يستطيع الموظف أن يجنيه في الخارج وما تستطيع المؤسسة أن تقدمه.

إن عمليات تحديد الرواتب تقوم في الواقع على البحث عن الراتب الجيد والعاقل الذي يرضي الموظف وتتحملة المؤسسة؛ ويصعب تحديد هذا الراتب في محيط عمل ضاغط ومتغير وخاضع للمنافسة داخلياً وخارجياً. لذلك تلجأ الإدارة إلى عمليات موازية للراتب أو متممة له أو معززة لقيمتها، عن طريق أمور مختلفة تفرضها الحاجة ومنها:

- الساعات الإضافية: وهي ساعات عمل يؤديها الموظف خارج دوام العمل تحدد قيمتها حسب عددها وتوقيتها.

- المكافآت على أنواعها، وهي مبالغ نقدية تدفع استثنائياً أو لقاء مجهود معين.

- المنح والشهور الإضافية: وهي تعطى في مناسبات محددة ويمكن أن يوجد نص اتفاق بشأنها.

- الضمان الشخصي للموظف ولعائلته، ويتعلق بالصحة والمرض والحوادث والتأمين على أنواعه.

- المعونات المالية: ومنها القروض والسكن وتكاليف الانتقال والحسومات على بعض الاستهلاك وخدمات مختلفة ومنح.

- الحاجات الشخصية: الإجازات، تقديم المشورة المهنية والمالية وخاصة في الظروف الحرجة، التسهيلات والفرص على أنواعها، الخروج المؤقت من الوظيفة والألقاب.

- السيارات والمحروقات، ومزايا أخرى تساعد في

مع الخارج وتحقيق عدالة الرواتب في الداخل. تنبثق استراتيجية إدارة الرواتب من استراتيجية الأعمال، وتشكل الإطار لجميع السياسات المتعلقة بالرواتب. تدمج استراتيجية إدارة الرواتب باستراتيجية إدارة الموارد البشرية. على إدارة الموارد البشرية أن تدمج مختلف نشاطاتها بطريقة منسجمة ومتفاعلة مع نشاطات إدارة الرواتب، بحيث يرضى الموظفون عن واقع عملهم في المؤسسة، من أية زاوية ينظرون فيها إلى طريقة إدارتها.

سابعاً: العلاقات الوظيفية

١ - وهي تعني الروابط المتداخلة التي تحصل في المؤسسة من جراء تعامل الموظفين مع بعضهم البعض، ومع الإدارة بصفقتها ربّ العمل. يجري استكشاف هذه العلاقات لما لها من تأثير على عمل الموظفين وتصرفاتهم للإطلاع على مواقف الإدارة تجاههم. من هذه العلاقات ما هو محدد رسمياً، كعقد التوظيف وإجراءات تنفيذه، ومنها ما هو غير رسمي كالعقد النفسي الذي يعني التوقعات والمعتقدات غير المعلنة حول موقف كل فريق من الآخر، أو حول ما يمكن أن يقدمه كل فريق إلى الآخر. تكون العلاقة الوظيفية فردية عندما تعود لموظف واحد، كما تكون جماعية عندما تعود لنقابات الموظفين وتجمعاتهم أو لممثليهم. وهذا ما أطلق عليه العلاقات الصناعية. أما العلاقات العملاقية بين الرئيس والمرؤوس والعلاقات الشخصية والخاصة مع الزملاء، فهي تشكل أحد عناصر التقييم السنوي لأداء الموظفين.

٢ - تقوم العلاقات الوظيفية على أربعة جوانب، يتعلّق أولها بالجهات المعنية، وهم المديرون والموظفون وممثلو الموظفين. وثانيها يتعلّق بالإطار التنظيمي وفيه القوانين والأنظمة وما يقاربها من قواعد وإجراءات واتفاقيات وتوقعات. أما الجانب الثالث، فيتعلّق بمواضيع

سير العمل فيها، وخارج المؤسسة بما يتعلق بالتنافس مع الرواتب في المحيط المحلي أو الأوسع. ومع معاملة الموظفين بطريقة عادلة وشريفة. لذلك تبقى هذه السياسة متفقة مع أهداف المؤسسة، وخاصة إذا كانت واقعية وقابلة للتحقيق. من هنا لا بد لهذه السياسة أن تحاول دائماً ابتكار أساليب جديدة لتلبية حاجات الموظفين، دون كلفة كبيرة، ومنها إنشاء صناديق التعاضد على أنواعها، ومنها توزيع نسب من الأرباح على الموظفين، ومنها أيضاً إعطاؤهم أسهماً بأسعار أدنى من سعرها في السوق، وغير ذلك من البدائل والمحاولات.

وفي سعيها، تصطدم سياسة إدارة الرواتب أحياناً بمعضلات تحاول أن تتجاوزها بوسائل شتى. وأهمها، التوفيق بين منطق المساواة في رواتب الموظفين وبين واجب العدالة القضائي بمعاملتهم حسب الإستحقاق، أي حسب جهودهم ومعرفتهم وإنجازهم. ومنها أيضاً ما يتعلق بربط الرواتب بأداء الموظفين ومؤهلاتهم ومساهماتهم ومهاراتهم، وذلك لمكافأة الأداء المحقق وزيادة الإنتاجية، أو على الأقل، المحافظة على مستواها الجيد. ولتحقيق هذه السياسة، تستعمل عدة أنظمة لتحسين الرواتب، نسبة إلى كمية العمل ونوعيته، وتُقاس هذه النسبة حسب أداء الفرد أو فريق العمل أو المجموعة. إلا أن هذه الأنظمة لم تنتشر إلا في مؤسسات متقدمة ومتطورة، لأنه توجد صعوبات في قياس العمل، ولا يمكن التأكد من صحته، خاصة عندما يكون معقداً، ويتبدّل ولا يتّصف بال تكرار، كما أنه تصعب المحافظة على هكذا تقييم بسبب تبدل التقنيات.

تدور نشاطات سياسة الرواتب ضمن إطار استراتيجية إدارة الرواتب التي عليها أن تعرف اتجاهات المؤسسة على المدى البعيد، لجهة تطور طرق تقييم الموظفين، وأعمالهم، والنهج المتبع في الأعمال، بحيث تتمكن من التنافس

الموارد البشرية في هذا المجال جميع المراحل الوظيفية التي تمتحن فيها العلاقات الوظيفية ومنها: إجراءات التوظيف، اجتماعات تقييم الأداء، الترقيّة والترفيّع والمسار الوظيفي، الأجور، الشكاوى، التأديب والفائض، بالإضافة إلى ما يطلب من الموظف من مرونة ومهارة في القدرة على التأقلم ومن تأييد التغيير والانسجام مع متطلباته.

٦ - أما الركيزة الأهم للعلاقات الوظيفية، فهي الثقة المتبادلة بين الإدارة وموظفيها والتي تعتبر بمثابة رأس مال اجتماعي يساعد المؤسسة في أدائها التنافسي. مفهوم الثقة هو الاعتقاد القوي والراسخ بأن الموظف يمكن الاعتماد عليه، وبأن الإدارة في الجهة المقابلة ستقوم بما هو متوقع منها. تنشأ ثقة الموظف وتتنامى عندما يقتنع أن الإدارة تفي بما تعد، وتلحق القول بالفعل، وأنها تتم تلقائياً شروط الاتفاق وتتعامل معه بعدالة وإنصاف.

٧ - يُعتمد على إدارة الموارد البشرية للعمل على خلق جوّ جماعي من الثقة المتبادلة، وللمساهمة في وضع وتطوير نظام داخلي لمختلف مجالات النشاطات الإدارية، يؤدي إلى علاقات وظيفية إيجابية وثابتة، وذلك لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

ثامناً: العقد النفسي

والعلاقات الضمنية

١ - تتطلب إدارة العلاقات الوظيفية بفعالية معرفة حقيقة هذه العلاقات وفهم مضمونها العميق حول ما يتكون لدى كلّ فريق من توقّعات بشأن تصرفات الفريق الآخر. وهذا هو مفهوم العقد النفسي. العقد النفسي غير مكتوب، وهو ضمني وغير معلن، يقوم على مضمون تفسير كلّ جهة لما أعلن أو عرف من التزامات وتعهدات. العقد النفسي هو نوع من التفاهم العاطفي، على السلوك المأمول والمتبادل. يمكن

هذه العلاقات وهي الوظائف والرواتب والمسارات الوظيفية وطرق الاتصال وثقافة المؤسسة، وذلك بقدر ما تتدخل في تحديد هذه العلاقات. ورابعاً وأخيراً مستويات هذه العلاقات، وتدخل فيها العلاقات الفردية والجماعية والعمليات المتعلقة بها والأسلوب.

٣ - تحدّد العلاقات الوظيفية في عقود التوظيف. من هذه العقود ما هو عقد تبادل الخدمات والتقديمات ويتضمّن العقد بالتفصيل، تتوضّح فيه المؤهلات والشروط المطلوبة ويكون الاتفاق لمدة محدودة. ومنها ما هو عقد علاقات، وهو أقل تفصيلاً، وتكون تعابيره ملتبسة ومدة العمل مفتوحة ولا يُؤتى على ذكرها، وتكون المؤهلات المطلوبة والشروط غامضة وغير مكتملة.

٤ - نقطة انطلاق العلاقات الوظيفية تكمن في تعهد الموظف بتقديم العمل للمؤسسة لقاء أجر معين. يكرّس التعهد بعقد رسمي وشرعي يحدد الحقوق والواجبات. يكون هذا العقد أصلاً خطياً أو وفق اللوائح الجماعية والاتفاقيات المعقودة. إلا أن عدم وجود هذا العقد لا يلغي العلاقات التعاقدية، ويبقى على الموظف أن يقدم جهوده ومعرفته وخبراته من جهة، وأن يتقيّد بنظام العمل وطاعة الإدارة والولاء للمؤسسة ومصالحها من جهة ثانية. تتعهد الإدارة بالمقابل بدفع الأجور وتأمين مكان عمل صحي وآمن، والتصرف بأخلاقية كي لا تضر بثقة الموظف وأمانته.

٥ - لا يتطرّق العقد إلى جميع المواضيع الوظيفية، وتبقى العلاقة غير واضحة وقابلة لعدم الاستقرار. وهذا ما يزيد في صعوبة إدارتها وخاصة مع وجود عوامل عديدة متداخلة ومؤثرة. تتولّى إدارة الموارد البشرية التعامل مع هذه الأوضاع بحكم اختصاصها وضلوعها في مواضيعها، وتأخذها بالحسبان في سياستها وإجراءاتها وعملياتها. تشمل نشاطات إدارة

البعض ومع المعدلات العامة المتفق عليها مسبقاً إذا ما توفرت. تُقيّم الإدارة موظفيها لغايات مختلفة، منها معرفة مضمون رأسمالها البشري وما أُنجز لتحسين أداء العاملين وما يمكن إنجازه، أو لاختيار الأشخاص المناسبين للترفيه أو لملء المراكز الشاغرة أو للنقل إلى وظائف أكثر ملاءمة، أو لإعداد وتدريب بعضهم ليتمكنوا من شغل مراكز مستحدثة أو يُخطط لاستحداثها. تتطلب العملية إعطاء كل عنصر من عناصر التقييم الأهمية التي يستحقها حسب الحالة وبما يتفق مع الهدف من إجراءاته. غير أن الأهم في تقييم الموظفين يتعلّق بمعرفة قيمة العمل الذي أنتجوه، ومدى مساهمتهم في إنجازات المؤسسة والنتائج التي حققوها. وهذا يستدعي تقييم أداء الموظف الذي يختلف مفهومه عن التقييم الذي تقدّم ذكره.

٢ - تقييم أداء الموظفين هو عملية رسمية منتظمة وسنوية، تبدأ باجتماع الموظف موضوع التقييم والرئيس أو المدير الذي يتولى ذلك. يجري في الاجتماع مراجعة شاملة لوظيفة صاحب العلاقة استناداً إلى بطاقة تحديد مهامه أو وصف وظيفته والدور المطلوب منه. تُستعرض المهام لمعرفة ما أُنجز منها وما لم ينجز، وتناقش أسبابها وحيثياتها، وصولاً إلى تكوين التقييم والاتفاق على جدول أعمال الموظف للسنة المقبلة، والذي على أساسه ستتم عملية تقييمه التالية.

يتبع في عملية تقييم الأداء أحكام نظام تقييم الأداء الذي تضعه إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع الرؤساء والمديرين، وتتولى فيه تحديد أسس ومراحل التقييم وشرح مضمونها ووضع النماذج المستعملة والتواريخ والإشراف على إنجاز العملية وكيفية المراجعة بشأنها وتلقي نتائجها. كما تقوم الإدارة المذكورة بتقديم النصح والإرشاد إلى المولجين بالتقييم

للتفسير أن يختلف حسب الجهة المفسرة. لا يتصف العقد النفسي بخصائص العقد الرسمي، ولا يمكن الإدلاء به أمام المحاكم. إلا أنه وبسبب غموضه، يمكن استعماله لإجراء تعديلات وتغييرات في العلاقات، وحسب الظروف.

٢ - تقوم إدارة الموارد البشرية بجهود نشطة لإرساء قواعد لعقد نفسي دائم ومتوازن، يؤدي إلى علاقات وظيفية صحيحة وبناءة. ومن شروطه أن لا تقرر أي جهة الإخلال بمضمونه، إذ يعني ذلك أنها لم تعد تتشارك مع الجهة الأخرى في القيم والأهداف التي كانت موضوع الاتفاق في الأساس. يؤدي هذا الخلل إلى الخيبة والضرر، ويؤثر سلباً على الأداء.

٣ - طبيعة العقد النفسي تجعله يتغير ويتطور حسب محيط المؤسسة الداخلي والخارجي. ونما هذا الاتجاه بعد عولمة الأعمال وما أدخلته من تنافس في طريقة عمل المؤسسة، وخيمّ الشك على دوام الوظائف وانخفضت حاجة المؤسسات إلى قوى عاملة ثابتة، وبالتالي لم يعد بإمكان الموظف أن يجري توقعات صائبة ومناسبة. ولم تعد العلاقات تتمّ بالإملاء، بل بالتفاوض والتفاهم، ولم يعد الإهتمام مركزاً على الأداء بل على المردود والنوعية .

ونتيجة لهذه التطورات، برزت صيغة جديدة للعقد النفسي، فيها استقلالية متوازنة لكل طرف عن الآخر. إلا أن المحافظة على هذا العقد لا تزال قائمة بسبب علاقته بالالتزام الموظفين بالمؤسسة وارتباطهم بمصالحها.

تاسعاً: تقييم الموظفين وأدائهم

١ - تقييم الموظفين عملية تتطلب الإطلاع على مؤهلاتهم وخصائص شخصياتهم وصفاتهم وسلوكهم الوظيفي وأسلوبهم في العمل، ومقارنة النتائج المستحصلة مع بعضها

المدى البعيد. يجري تحديد الأهداف وتخطيطها من خلال رؤية مشتركة بين المديرين والأشخاص الذين يتولون إدارتهم. وتساهم هذه الرؤية في وضع تفاهم متبادل لدور كل منهم. يؤدي هذا التفاهم الذي يرى فيه العاملون أنه يحقق أهدافهم إلى اصطافاف هذه الأهداف مع أهداف المؤسسة، وهذا يشكل القاعدة الأساسية لتحسين الأداء ونوعيته. يشمل إطار العمل المتفق عليه معايير لقياس النتائج المحققة في حال كانت كمية ويمكن قياسها. كما يعطي الأهمية اللازمة للتعرف على الجهد الفكري وما يدخل فيه من حنكة ودراية. ومن الضروري لحظ ذلك والتعبير عنه بما يمكن من أساليب وحيث يقتضي. من هنا تشديد إدارة الأداء على المؤهلات والمهارات الموجودة لدى العاملين ولا تكتفي فقط بالنتائج الملموسة الخاضعة للقياس الرقمي أو العددي، كما هو الحال في الإدارة بالأهداف التي تتجاهل بالكامل الصفات الشخصية للعاملين، بل تتعداها إلى المؤهلات غير الملموسة. وما تتميز به إدارة الأداء انها إدارة مواكبة ومتابعة لمجريات الأمور بحيث يمكن ردها بما تحتاج إليه عند الضرورة.

٤ - نشأ اهتمام بمقاربة حديثة لتقييم أداء الموظف يحتوي على مفهوم شامل ومختلف - تقييم دائري من ٣٦٠ درجة - يقوم على تعدد المعلومات بحيث تطل مختلف جوانب الشخص. تتعدد مصادر هذه المعلومات بحيث تؤخذ من جميع الذين هم على علاقة به ومنه بالذات بالطلب إليه إعداد تقييم ذاتي لأدائه. وتجرى مراجعة هذه المعلومات وتقييمها قبل تسليمها إلى الجهة المعنية. يستحصل على المعلومات بواسطة أسئلة خطية يجرى إعدادها إما داخل المؤسسة أو بالاستعانة بالخبراء، وتتعلق بمواضيع تكشف عن الغاية المطلوبة من التقييم.

وتشرح لهم الأهداف، وتنظم لهم عند الضرورة دورة تدريبية تُخصّص لهذه الغاية، تهتم فيها بالعلاقات الإنسانية والوظيفية المتداخلة بالعملية وتشجعهم على تقوية ثقتهم بأنفسهم.

واجهت عملية تقييم أداء الموظفين الكثير من الانتقاد بسبب ما يقال أنها وسيلة لممارسة رقابة شاملة على الموظفين، أكثر مما هي وسيلة لتحسين أدائهم، وأنها تركّز على التصرفات الماضية أكثر مما تهتم بالحاجات المستقبلية. ويعتبرها الكثيرون مضيعة للوقت ولا علاقة لها بالموضوع. أما الموظفون الذين يجري تقييمهم، فغالباً ما يشعرون بسطحية العملية وبعدم موضوعيتها وخاصة إذا لاحظوا عدم خبرة الذين يديرونها.

وقد أشارت معظم الدراسات والمسوحات بشأن ممارسة عملية تقييم أداء الموظفين إلى نتائجها السلبية. ونادراً ما لاحظت أي تقدّم في تحسين الأداء أو أي مردود في هذا الاتجاه. إلا أنه في كل الظروف، تجري المحافظة على تقييم أداء الموظفين، وتستعمل نتيجته كمستند رسمي لدى التداول بشؤونهم.

٣ - إدارة التقييم: إنتقلت الأبحاث والممارسات المتعلقة بالأداء من تقييم أداء الموظفين إلى إدارة الأداء في المؤسسة. ذلك أن تحسين أداء المؤسسة يتم عن طريق تحسين أداء العاملين فيها. وإدارة الأداء هي عملية شاملة تُخطط داخل المؤسسة ولها مفهوم أوسع وأعمق من عملية تقييم الأداء التي تشكل فقط جزءاً منها. تقوم هذه الإدارة على تحديد إطار عمل يجري الإتفاق عليه بالحوار ولا يفرض فرضاً، ويتضمن تحديد الأهداف المقدرّة أو المتوقع تحقيقها والمعدلات الموضوعية لها وتقدير الحاجات من مؤهلات ومهارات وخبرات تحتاجها للتنفيذ. ويضاف إلى ذلك توفير المساندة والتوجيه للعاملين بما يكفل زيادة فرص إكمال الإنجازات على المدى القريب وعلى

متشابهة وتمر بالمراحل ذاتها، والهدف الدائم زيادة فعالية المؤسسة.

تتولى إدارة الموارد البشرية عمليات التنظيم، وإعادة التنظيم، وتساهم في تخطيطها بحكم اهتمامها بعمل الناس المعنيين بها. وكذلك بحكم موقعها المشرف على مجمل تكوين المؤسسة ونشاطاتها، الأمر الذي لا يتوفر لغيرها.

الهدف من إعادة التنظيم ومن التنظيم بحد ذاته، تسهيل مجريات العمل وزيادة فعالية المؤسسة من خلال توضيح أهدافها ودور وحداتها والأشخاص العاملين فيها ومقارنتها مع مجمل النشاطات الموضوعة والمخصصة لتحقيق الأهداف. يجري جمع النشاطات وتصنيفها بطريقة دقيقة لتحاكي التداخل والازدواجية، ولتمكين الوحدات من التنسيق والتعاون مع بعضها البعض. كما تنشأ فرق العمل ومجموعات تنفيذ المشاريع لمزيد من التعاون والفعالية. تأخذ جميع المراحل بمبدأ المرونة حتى يمكن التكيف بسهولة مع التغييرات. تشكل إعادة التنظيم مناسبة لسد الثغرات ولتزويد المؤسسة ببرمجيات جديدة وبنظام معلومات مناسب وأكثر سرعة.

تقوم عملية تنظيم هيكل المؤسسة على عدة مراحل: تحليل الوضع القائم، تشخيص التنظيم المطلوب، المفاضلة والاختيار والتطبيق.

أ - التحليل

يتناول التحليل دراسة الوضع الحالي والترتيبات الموجودة. ينطلق التحليل من مراجعة التنظيم والتمتع بالظروف المحيطة به ويشمل:

- المحيط الخارجي: وضع الاقتصاد وأحوال السوق وعوامل التنافس المؤثرة.
- البيئة الداخلية: نوعية المهام وقيم المؤسسة وثقافتها ومناخاتها. أسلوب الإدارة فيها والتكنولوجيا المستعملة وتحليل العمليات وأوضاع البرمجيات.

عاشراً: تنظيم المؤسسة

يدخل في هذا الموضوع:

- تحديد بنية المؤسسة وشكلها الإداري وتوزيع النشاطات على وحداتها والتنسيق بينها.
- تحليل وظائف المؤسسة وتخطيطها لإغنائها وتحفيز شاغليها.
- إدارة التغيير الحاصل من عمليات التنظيم وإعادة التنظيم.

١ - تنظيم بنية المؤسسة

المؤسسة هي بنية إداري تعمل في داخله مجموعة من الموظفين، تقودهم سلطة يعترفون بشرعيتها وبحقها في إدارتهم. تنشأ المؤسسة لغاية معينة وتوكل إلى إدارتها مهمة تحقيقها. وتنظم وتحدد لها هيكلية إدارية مناسبة يمكن من خلالها جعل الأعمال تسير والأمور تحدث.

تنظم المؤسسة بطريقة منطقية توفّق بين حجمها والأعمال المطلوبة. يشمل التنظيم نشاطات المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها. من هنا ضرورة تحديد هذه الأهداف وتوضيحها، وهذا ما يتطلب معرفة دقيقة بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، والإطلاع الكافي على القيم والمبادئ السائدة فيها وعلى ثقافتها. كما يشمل التنظيم التعرف على مختلف المهام التي يجب على المؤسسة القيام بها. تنشأ الوحدات داخل المؤسسة لتتولى تنفيذ المهام. تحدد مستويات الوحدات وفرعاتها وتوزع عليها المهام والنشاطات والوظائف والأعداد بما يتفق مع حاجاتها. يتضمن التنظيم وحدات للتنسيق والمراقبة على أن يؤمن العلاقات بينها، ويوفر لها وسائل الاتصال الداخلية والخارجية.

التنظيم غير جامد وتجري إعادة النظر فيه، بسبب تأثيره بالتغييرات والمستجدات وضغوطات أخرى. إعادة التنظيم لا تشمل بالضرورة كامل المؤسسة بل بعض الوظائف أو بعض النشاطات. عمليات التنظيم وإعادة التنظيم

- عمل واستعمال العمل الجزئي والمؤقت والتعاقد للتعامل مع الطلبات المستجدة.
- فرق العمل: إنشاء فرق عمل تدير ذاتها بذاتها مع قدر كبير من الاستقلالية وتخطيط أعمالها وموازنتها عبر عدة وحدات.
- توضيح الأدوار: يجب على الموظفين أن يكونوا على اطلاع واضح بحدود أدوارهم ومسؤولياتهم، على أن لا يؤدي ذلك إلى الحد من مبادراتهم أو إلى تحجيم مسؤولياتهم.
- اللامركزية والتفويض: بقدر الإمكان والحاجة .
- المعوقات: وضع جردة بالمعوقات على اختلافها والعمل على التخلص منها بمزيد من المسؤوليات وبتسهيل سرعة الإتصالات.

ج - المفاضلة والإختيار

من الطبيعي أن يسهل التحليل والتشخيص عمليات المفاضلة والاختيار بين التخطيطات المعدة. تتأثر هذه المخططات بميول الإدارة العليا وقدرة الإدارة وضعفها، كما عليها أن تأخذ بالإعتبار وضع الموظفين وشعورهم. ولكن ما يجب تحاشيه هو فرض الإختيار دون تفحص البدائل، ودون معرفة مصير الموظفين الحاليين والحاجة إلى موظفين ومؤهلات جديدة. إلا أن عنصر الاختيار الأهم يبقى في إمكانية التطبيق.

د - التطبيق

يجري التطبيق من قبل المديرين المعنيين بمعاونة إدارة الموارد البشرية أو بدونها. ولكن على جماعة هذه الإدارة أن يتدخلوا دائماً لأن الموضوع بجوهره يتعلق بالناس وأعمالهم. يمكن الإستعانة بمستشار من خارج المؤسسة لأن له وجهة نظر مستقلة وموضوعية ويعطيها خبرته لما هو جار عند الغير. ولكن استعمال الموظفين الموجودين هو ضروري لإثبات قدرة الإدارة على تطبيق التنظيم المقترح بسلاسة وهدوء.

- المواضيع الاستراتيجية: وهي التي تواجهها المؤسسة وتؤثر على أهدافها. ومنها النمو والمنافسة وإمكانيات النجاح والبقاء وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية.
- النشاطات: تحليل العمل الأساسي المطلوب والإطلاع على ما أنجز وما استجد وما يجب إنجازه ومن يقوم بذلك.
- الهيكلية: نظام ترتيب الوظائف والمستويات والأعداد وأنواع الموظفين وإمكانية تطبيق اللامركزية والتفويض، موقع وحدات المال والموارد البشرية والأبحاث وهل هي مستقلة ومنفصلة أو مندمجة مع وحدات أخرى. تقييم نوعية العلاقات بين الوحدات وفعالية نظام الاتصالات، إعادة النظر بتجميع النشاطات ودمجها، دور المراقبة والبحث عن الثغرات.

ب - التشخيص

يستند التشخيص على التحليل وعلى توافق المعنيين في تحديد أهداف المؤسسة والتنظيم موضوع البحث ومدى تحقيقه للأهداف المذكورة. تجري مقارنة النتائج مع القدرة على التجاوب السريع. يتلمس التشخيص وضع التنظيم المنشود وبدائله من خلال مراجعة الخطوط الكبرى المتبعة في التنظيم وإمكانات التطبيق. وهذه الخطوط تتعلق بالأمور التالية:

- تخصيص الأعمال والمهام لكل موظف أو فريق عمل، والتركيز على العمليات وطرق التنفيذ أكثر من التسلسل الهرمي.
- التفريق والدمج: يجري التفريق بين النشاطات حيث يلزم، ويجري دمجها حسب مقتضيات الحال. إلا أنه من الضروري أن يتوجه الجميع نحو هدف واحد بحيث يشكلون فريق عمل واحد.
- المرونة: يجب أن تكون الهيكلية مرنة بما فيه الكفاية لتجاوب بسرعة مع التغيير والتحدي وعدم الوضوح. تقوى المرونة بخلق مجموعات

٢ - تنظيم الوظائف وتحليلها

تنظيم الوظائف يتعلق أساساً بتحديد تسمياتها وأعدادها ومراكزها. وهذا يدخل في تنظيم هيكلية المؤسسة. وأما المقصود هنا فهو تحليل الوظائف للتعرف على تنظيم مكوناتها الداخلية. وبالتالي العمل على إلغاء مضمونها وتسهيل مقاربتها وتحفيز شاغليها بحيث يؤدون أعمالهم بحماس ورضى.

الوظيفة هي مجموعة من المهام المتقاربة والمتداخلة تناط بأحد الأشخاص لإنجاز عمل معين. وهي أيضاً وحدة في تنظيم المؤسسة، لها كيان ثابت لا يتغير إذا تغير شاغلها، وتشكل جزءاً من الآلة الإدارية ولها دور في نظام عمل المؤسسة. تحليل الوظيفة يقوم على تجميع منتظم للوقائع الدقيقة المتعلقة بهذه الوظيفة وبمضمونها، وتحليلها بما يسمح بتحديد خصائصها ودورها ورسم المواصفات المشروطة بشاغلها.

يجري تخطيط الوظائف في إطار تخطيط تنظيم المؤسسة، ويتأثر بالهدف الذي تسعى إليه الوحدة التي تنتمي إليها وبمتطلبات تحقيق الهدف، وبالعمليات والنشاطات المختلفة وبالتكنولوجيا وبالمحيط الذي تعمل داخله. يهدف التخطيط إلى الاستجابة لحاجات المؤسسة لجهة الإنتاجية وفعالية التشغيل ونوعية المنتج أو الخدمة، كما يهدف إلى تلبية حاجات الموظفين في الفائدة المرجوة والخبرة والتحدي والإنجاز. وهذه الحاجات هي العناصر المكونة للإلتزام بالوظيفة وإشغالها بشكل جيد. ومن الواضح أن هذه الأهداف تتفاعل وتتداخل بحيث يبرز من خلالها الهدف النهائي للتخطيط وهو دمج حاجات الموظفين في أعمالهم مع حاجات المؤسسة.

في تخطيط الوظائف، تجمع عدة مهام في وظيفة واحدة أو في عدة وظائف. يتولى

الموظف مهمة أساسية واحدة تحتوي على العناصر المكونة للمهام. وهي: التخطيط ويتعلق بمسار العمل وتوقيته والموارد المطلوبة، وتنفيذ التخطيط أي القيام بالعمل، والمراقبة، وتتعلق بمراقبة التقدم وإجراء التصحيحات عند اللزوم. تكون الوظيفة بسيطة إذا كانت مهامها بسيطة وواضحة. الوظيفة المعقدة فيها مهام متغيرة وتتطلب مهام متعددة واتخاذ قرارات من الصعب توقع نتائجها. عندما يستلم الموظف وظيفته يجري إعلامه بالأهداف المطلوبة منه، إلا أنه هو الذي يقرر طريقة عمله. تقاس مسؤوليته بمقدار السلطة المعطاة له. يسعى التخطيط إلى تضمين الوظائف أكثر ما يمكن من الحوافز لشاغليها، وهي تقوم على الأمور الآتية:

- التوسيع: ضم عدة أجزاء من مهام مختلفة إلى الوظيفة الواحدة لزيادة تنوع اختصاصها وتغيير الرتبة المتكررة.

- إلغاء الوظيفة: وهو أبعد من التوسيع ويضيف إلى الوظيفة مزيداً من الإستقلالية والمسؤولية، ويعتمد على خصائص الوظيفة.

- فرق العمل ومجموعات عمل مستقلة: تعمل إجمالاً بدون رقابة مباشرة وتدير ذاتها بذاتها.

- تسهيل الأداء العالي: بالعمل على محيط الوظيفة بحيث يشجع على الأداء العالي.

- المداورة: تأتي المداورة كأسلوب لزيادة مهارات الموظف وتنويعها إذ ينتقل من وظيفة إلى أخرى لها مهام مختلفة وهذا يحد من الرتبة، ويزيد في المهارة.

تخطيط الوظيفة يحدث عادة عند إعادة التنظيم أو عند استحداث وظائف جديدة. دور الناس في العمل يتطور ويقتضي أن تتطور الوظائف مع تطور الناس بداخلها. تؤدي العملية إلى التجاوب مع الفرص المتوفرة ومتطلبات التغيير واكتساب مهارات جديدة. تطوير الوظائف والأدوار عمليات ضرورية ومتواصلة ويمكن أن تزداد أهميتها بالعمل اليومي ضمن

يخشى حتى التغيير البسيط والرمزي في المكتب أو في الغرفة، لأنه يحسبه في عداد سلسلة من التغييرات الآتية حيث الخطر الكبير.

مراحل التغيير جميعها حساسة وصعبة وتتطلب من إدارة التغيير الحكمة والدراية؛ ومن المفيد التذكير هنا أنه إذا كان الهدف من التغيير واضحاً وثابتاً، فمن الممكن الوصول إليه بأساليب مرنة. تظهر مقاومة التغيير في المرحلة الانتقالية ببلبلة الوضع الداخلي للمؤسسة وعدم استقراره، وفي الضغوطات المتنوعة التي تأتي من مستويات عالية، يترافق هذا مع بروز سيئات الإدارة بشكل متسلسل وانحسار الحماس والدافع للعمل.

من هنا، على إدارة التغيير أن تكون قد وضعت الخطط الاستباقية لمعالجة المسائل الناشئة. ثم أن مرحلة إحلال التغيير هي بدورها صعبة وموجعة إذ يلمس فيها أصحاب العلاقة انقلاب الظروف وتبدل الأوضاع، وهذا ما يزيد من قلقهم ويفقدهم توازنهم الوظيفي والإنساني. تصعب عملية التغلب على مقاومة التغيير، حتى ولو كان التغيير لا يؤدي المعترضين، ولا يسبب لهم ضرراً. تسير هذه العملية بنشاطات نوعية ومخططة وبمداخلات؛ وتقوم الخطوة الأولى على تحليل مضمون التغيير لمعرفة ما يقبله أو يتحملة أصحاب العلاقة دون ردة فعل تذكر، ولتحديد العناصر الموجودة في التغيير التي سيقاومونها. وعلى إدارة التغيير أن تفهم موقف المعترضين وتتقبله وتعالجه. إن الناس لا يثقون بما يجهلونه، لذلك، ينصح بإدخالهم في عمليات التغيير، منذ البداية إذا أمكن. إن إشراك الموظفين في التخطيط والمناقشة والتطبيق يجعلهم مطمئنين، ويعتبرون أن التغيير مقبول لأنه يخصهم ومن صنع أيديهم. أما في الحالات الصعبة، فمن الضروري تهيئة الحوارات وإجراء المناقشات وتحضير المواقف وحتى الكلمات، وشرح ضرورة إجراء التغيير في محيط عمل

إطار شامل يدير مفاصله مديرو المؤسسة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

٣ - إدارة التغيير

سبقت الإشارة إلى أنه في اختيار مشروع إعادة تنظيم المؤسسة، تُؤخذ بالاعتبار إمكانية تطبيقه من الناحية التنظيمية وانعكاساته على أوضاع الموظفين وأدائهم بشكل عام. وغالباً ما يتضمن المشروع تعديلات تطال هيكلية المؤسسة ونهجها وأساليب عملها والوظائف الملحوظة فيها ومواصفاتها وإعدادها بما يتسبب في إلغاء بعضها. لذلك يعتمد الموظفون المعنيون مباشرة بهذه التعديلات، والآخرين الذين تنعكس عليهم بشكل غير مباشر، إلى مقاومة التغيير لمحاولة إلغائه أو تعديله أو تأخيرها، مستعملين التعقيدات التنظيمية أو أي وسيلة أخرى. من هنا تأخذ إدارة التغيير مفهومها، ومن الضروري أن تكون على مستوى المهمة المطلوبة.

إدارة الموارد البشرية هي عامل التغيير الأول في المؤسسة، حيث تتولى إعانة المديرين المعنيين في قيادة العمليات الهادفة إلى إدخال التغيير وإرسائه بهدوء وبأقل كلفة أو ضرر ممكن.

إدارة التغيير بفعالية، يجب فهم الأسباب التي تجعل الناس يقاومون التغيير أو يميلون إلى ذلك. وفي هذا الخصوص، من المفيد تحديد مضمون التغيير لمعرفة ما إذا كان شاملاً، أم هو فقط عملائي، يتصل بالأنظمة وأساليب العمل وتكنولوجياه، وينحصر تأثيره بترتيبات العمل.

وفي أسباب مقاومة التغيير أن الموظفين يرون فيه تهديداً لواقعهم العائلي ولعلاقاتهم ولأوضاعهم الوظيفية والمالية. وهو يدخلهم في متاهة الغموض والشك ويجعل حياتهم صعبة. وبشكل عام، تخاف الناس من كل جديد لأنها ترتاب بما يخبئه، ولا تريد فقدان الاستقرار والنشاطات المألوفة، حتى أن البعض منهم

والرؤساء التسلسليين، بشأن التعليمات والتوجيهات والأوامر الهادفة إلى تسيير العمل وشرح الخطط والإجراءات وتنسيق المواقف، والاتصالات بموضوع العلاقات الداخلية، وهي التي تشمل المشاريع والسياسات التي يجب إطلاع الموظفين عليها بشكل متواصل، للحصول على آرائهم وردّة فعلهم، والاتصالات في المجال الخارجي التي تتعلق بالحصول على المعلومات التي يمكن أن تهّم المؤسسة، أو بإعطاء المعلومات عن المؤسسة ونشاطاتها وإنتاجاتها للحكومة وللزبائن ولعموم الناس لإبراز الصورة التي ترغب المؤسسة في الظهور بها للخارج.

تكون الاتصالات تصاعديّة إذا انتقلت معلومات من القاعدة نحو القيادة وتنازليّة إذا اتجهت من القيادة إلى القاعدة.

تسعى المؤسسة إلى تأمين فعالية اتصالاتها باختيار الوسائل التي تراها مناسبة لطبيعتها ولنوعية أعمالها، بالاستناد إلى تنظيم إداري داخلي يضمن سهولة تدفقها وعماليتها. وتدريب المعنيين بها على استعمال التجهيزات. إن تزويد المؤسسة بنظام اتصالات جيد وكفؤ ضروري لتبليغ رسائلها وإفهامها على حقيقتها وبشكل صحيح لضمان نجاح أعمالها. ذلك أنه يوجد ميل عند الناس لتلوين المعلومات، فيزيدون من قيمة المعلومات التي فيها إفادة لهم، ويقللون من وقع المعلومات التي هي لغير صالحهم، وقد يتجاهلونّها. وفي أحيان عديدة، تعني الكلمات أشياء مختلفة لأناس مختلفين. ثم إن النقابات وتجمعات الموظفين وتكتلات أصحاب النفوذ بمقدورها أن تشوش على مواقف الإدارة وإجراءاتها، وكذلك الأمر بالنسبة لبعض التدابير الفردية التي تصب خارج خط العمل أو التي ينقصها الوضوح وتسبب الشك والريبة.

هذه المعوقات والصعوبات الأخرى الناشئة

قلق وضغط لكي تستطيع المؤسسة أن تستمر وتنجح. وإن التغييرات المتسارعة في الوسائل وفي المنافسات تحتم متابعتها، وإن المؤسسة وجدت لتحقيق أهدافها، ولا يمكن أن تستمر دون اللحاق بغيرها من المؤسسات، عن طريق التغيير. وأخيراً تحاول المؤسسة أن تمد يد العون للمتضررين، إما بإبقائهم يعملون فيها دون إنزال الرواتب إذا أمكن، أو بإعطائهم تعويضات كافية، أو تدبير وظائف لهم في الخارج.

تستعمل المؤسسات جميع قنوات الاتصال المتوفرة لشرح مواقفها، إلا أن أهمها هو الاتصال المباشر.

على الذين يتولون إدارة عمليات الانتقال من موقع إلى آخر أن يملكو المواهب المطلوبة وأن يتحينو الفرص المناسبة، وأن يتوقعوا الفشل وإعداد الخطط لمعالجته. إن إدارة غير كفؤة تزيد من الخوف ومن بلبلة الوضع. من الأساس، يجب تدريب الموظفين على توقع التغيير وإدخال موضوعه في ثقافة المؤسسة.

إدارة التغيير هي في المهارة لتهيئة التغيير وقيادة عمليات الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع الجديد، وأفضل ما يمكنها تحيّن الفرص لإجراء التغيير في الظروف المناسبة.

حادي عشر: الإتصالات

الإتصالات هي عملية تبادل المعلومات التي يخلقها شخص أو جهة معينة، والتي تنتج عن إجراء محدد أو حدث معين والعمل على إيصالها إلى المعنيين بها وشرحها لهم عند اللزوم. تجري الإتصالات في المؤسسة من شخص إلى آخر أو إلى عدة أطراف وبالعكس. وهي تتم إما شفهيّاً ومباشرة، أو عبر إحدى الوسائل الكتابية أو المسموعة، أو المرئية بما فيها التقنيات الحديثة. يمكن التمييز بين الإتصالات المتعلقة بالإدارة والأعمال التي تصدر عن القيادة

ممارستهم وقوة إرادتهم وثقتهم بعملهم. لكي ينجح الرؤساء التسلسليون، عليهم أن يسهلوا تبادل المعلومات ومشاركة الجميع بها بحيث يكون كل فرد على معرفة بواقع المؤسسة واستراتيجيتها، حتى يمكنه أن يميز بين ما يُقال وما يجب السكوت عنه. وبموازاة ذلك، يجب على كل فرد أيضاً أن يكون على اطلاع بالصورة التي تريد المؤسسة أن تظهر بها في الخارج. وعلى كافة المعنيين لدى إبلاغهم المعلومات الداخلية والخارجية أن يعرفوا ما يُحال إلى الإدارة وإلى أي فرع فيها. من هنا يقتضي على الجميع معرفة أوضاع وحاجات جميع القطاعات.

إن الإتصالات هي أوكسيجين المؤسسة، ومن الضروري تأمينه بشكل متواصل لتبقى المؤسسة حية ونشطة.

ثاني عشر: ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي مجموع ما تتشارك به الجماعة من معتقدات وقيم ومواقف، وهي غالباً ما تكون غير معلنة، ولا يوجد بشأنها تعليمات أو ما شابه. تظهر الثقافة في جوهرها من خلال العادات والقصص والخرافات والتواريخ المنتشرة في الإدارة. وجذورها موجودة في تاريخ المؤسسة. وللتعرف على خيوطها، يجب التدقيق في رسالة المؤسسة ومهامها وطبيعة أعمالها، والتحديات التي واجهتها، ويشمل التدقيق:

- معرفة المؤسسين وخصائصهم الشخصية وجذورهم الإجتماعية والثقافية والمبادئ الأساسية التي اعتمدها.
- قيم المؤسسة، وهي كل ما له أهمية وقيمة، وتساعد في تمييز العمل الصحيح من الخاطئ وفي معرفة ما هو مرغوب به. يعبر عن هذه القيم علنياً وضمناً في مجالات عديدة كالأداء والمؤهلات الوظيفية، والتجديد، والنوعية، وخدمة

من ممارسة الإتصالات، تتولى إدارة الموارد البشرية معالجتها أو تساهم في ذلك. يقتضي أولاً تحديد واضح للمعلومات موضوع الإتصال، واختيار الوسيلة المناسبة لنشرها وقد يتطلب الموضوع أكثر من وسيلة، وخاصة إذا تعلق الأمر بالتغيير ومداواة انعكاساته السلبية. وعلى الإدارة التدقيق في المضمون والاستغناء عن كل ما يؤثر سلباً بشأته. كما عليها الإحتراز والتنبه إلى مستوى الأشخاص الموجه إليهم الإتصال وصفاتهم الشخصية.

إن الإتصالات الجيدة ضرورية لإرساء علاقات جيدة. من هنا حرص المؤسسات، وخاصة المتطورة منها على الإهتمام الجدي بالإتصالات فتضع سياسة واضحة لها، تشكل الإطار العملي والفكري لنشاطاتها داخلياً وخارجياً. ويعمد بعضها إلى تعيين مسؤول عنها، وغالباً ما يكون مدير الموارد البشرية الذي أصبح يدعى في بعض المؤسسات مدير الموارد البشرية والإتصالات.

تُبنى سياسة الإتصالات على فهم حاجات المؤسسة، وعلى الإحاطة بشخصيتها وتاريخها وتطلعاتها، وعلى فهم نقاط القوة والضعف فيها. ومن ثم تراجع وسائل الإتصال المستعملة، ويجري تقييم أدائها بالنسبة لما تريده المؤسسة، وما يسعى إليه الموظف، وأين تكمن المشكلة. إن تحديد الأهداف ضروري لتحديد الوسائل. تركز السياسة على التسهيلات التنظيمية وعلى تشجيع تبادل المعلومات وعلى الإطلاع على أوضاع الموظفين وأهدافهم وانشغالاتهم. كما تركز على القدرة على الخلق والتجديد، وعلى نظام الحوافز المتوفر وعلى الفرص في مجال المسار الوظيفي، وتعمل على خلق أجواء صحية وصافية، وتبعد عنها كل ما يثير الخلافات أو التشويش أو الشكوك.

إن نجاح سياسة الإتصالات وخططها يتوقف على أهلية المسؤولين عنها، وعلى مدى

والاعتزاز والنجاح والقبول الضمني بالتحديث والتغيير.

ثالث عشر: إدارة شؤون الموظفين

بهذه التسمية، نشأت إدارة الموارد البشرية في الأساس وأصبحت معروفة. تشمل شؤون الموظفين أعمالاً إدارية عامة أهمها:

- تسجيل المعطيات الفردية والجماعية المتعلقة بالموظفين وبأوضاعهم، ومتابعتها ومراقبتها وتشكيل البطاقات والملفات الفردية التي تتطلبها عمليات إعداد الإحصاءات والجداول عنهم .
- المساهمة في إعداد النصوص العائدة للموارد البشرية وتخريجها.
- مسك السجلات والمستندات التي تنصّ عليها الأنظمة المعمول بها.
- تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية على اختلافها، وتلك التي ترافق القرارات المتخذة لإدارة الموارد البشرية.
- إدارة مواضيع الصحة والسلامة والتجهيزات عند الضرورة.
- إدارة العلاقات مع الأجهزة الإدارية التي هي على اتصال بمجالات إدارة الموارد البشرية.
- تطوير إدارات المعلومات العائدة للوظيفة وللموظفين.
- إدارة الرواتب ومتابعتها واستخراج البيانات بشأنها.
- الحسابات الإدارية للتكاليف الإجتماعية كالضمان ونهاية الخدمة والتعاونيات والمساعدات الإجتماعية.
- مع العلم أن هذه المهام بمجموعها تشكل عبئاً ثقيلاً يزداد ثقله إذا تنوعت الوظائف والمستويات ودوامات العمل. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارات الحديثة قد طورت الكثير من إجراءات شؤون الموظفين، ووضعت نظام معلوماتية خاص بها يسهّل مهمة القيام بأعمالها.

الزبائن، والإهتمام بالناس ... تتحول القيم إلى واقع من خلال القواعد والشعارات وأسلوب الإدارة.

- القواعد: وهي قواعد اللعبة، أي العادات التي يتبعها الموظفون في سلوكهم، وهي بغالبيتها غير مكتوبة، ويلجأون إليها لمعرفة كيفية التصرف. القواعد تملّي على الناس ما يفترض بهم قوله أو فعله أو الإعتقاد والإهتمام به، وقد تكون في السياسات والإجراءات.

- الإشارات الخارجية: وهي مظاهر مرتبة ومحسوسة يراها الناس أو يسمعونها أو يشعرون بها في محيط العمل، كاللهجة أو الأسلوب المستعمل، ومضمون المذكرات وكيفية تخاطب الناس، وعبر الهاتف، وكيفية الترحيب إذا وجدت. هذه المظاهر هي معبرة وذات دلالة كبيرة.

- أسلوب القيادة: أو أسلوب الإدارة في طريقة مقاربتها للتعامل مع الناس. لا يجب الخلط بين مناخ المؤسسة وثقافتها .

- يجب عدم الخلط بين الثقافة التي تعود إلى تنظيم المؤسسة الأساسي المتجذر بقيمه ومعتقداته، وبين المناخ الذي يعود للظواهر المحيطة التي يمكن الإحساس بها والتعرف إليها بسهولة.

تكون ثقافة المؤسسة قوية أو ضعيفة، وليس من الضروري أن تكون الثقافة القوية جيدة، كما لا يوجد ثقافة سيئة، بل يوجد ثقافة غير مناسبة.

تؤثر الثقافة إلى حدّ كبير على سلوك الموظفين وطرق تعاملهم، وأساليب قيامهم بعملهم، وبشكل خاص على أدائهم. من هنا اهتمام إدارة الموارد البشرية بتطويرها، فتعمل على تحليل الثقافة السائدة وتعديل مفاهيمها لتصبح إيجابية وأكثر فعالية، وتؤدي إلى تشجيع الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم من خلال ما تضح بهم من شعور بالفخر

والجردات والتحرك غير النافع وإنتاج قطع غير صالحة. كما يشمل ذلك معرفة أن القيمة المضافة يزيد مقدارها بتخفيف الهدر في الموارد والوقت والأمكنة والموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تعمل داخل محيط ضاغط وضمن أنظمة معقدة تسمى مؤسسات لها ظروف خاصة بها. وثمة نظرية تقول إن أهداف هذه الإدارة وسياساتها واستراتيجياتها ولوائح المهام وتحاليل الأدوار ومختلف النشاطات في المؤسسة لا يمكن تحقيقها، ولا تكتمل معانيها ما لم تأتلف وتتطابق وتتجانس مع ظروف المؤسسة ومحيطها. هذا ما يجب أن يؤخذ بالحسبان من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التنافس الشديد في الإنتاج والخدمات الذي زادت حماوته لسهولة الإتيان بالتكنولوجيا الحديثة والحد من الحواجز والعوائق أمام التجارة الدولية.

إن هذه المعرفة تحسن إمكانات نجاح مقترحات مسؤولي الموارد البشرية، وتؤدي إلى تصحيح السياسات والخطط والممارسات المتعلقة بمجالات تحريك الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وفي الإتصالات والتنظيم.

٢ - معرفة العمل

يكمن العمل في ممارسة الجهد واستعمال المعرفة والمهارة لإنجاز هدف أو تحقيق شيء. وهو السبب لوجود الموارد البشرية. ومن المفيد التعرف على أن الناس يعملون بغالبيتهم لكسب العيش والمال ولما يجلب لهم العمل من رضى وسعادة، وكذلك للشعور بالفخر عند إنجاز عمل له قيمة. يشكل العمل فرصة لاستعمال السلطة ولممارسة القدرات الشخصية وللحصول على رفقة ومعارف. أما في المؤسسات، فإن طبيعة العمل تحددها العلاقات الوظيفية والعقد النفسي. يتم العمل بواسطة الأفراد والفرق أو الشبكات التي أدت التجهيزات الحديثة إلى تغيير في طبيعة المؤسسات إلى المزيد من المرونة

إن الأعمال المذكورة مواضعها هي ضرورية لحسن سير العمل، لذلك يلحظ قسم خاص لإدارة شؤون الموظفين في مديرية الموارد البشرية يوكل إليه، بالإضافة إلى ما تقدم التعامل مع المواضيع التي تُمكن الإدارة من الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها ومسؤولياتها الإجتماعية، وكذلك معاونة الموظفين في مشاكلهم الشخصية وإدارة النشاطات الريفية التي تتبرع بها المؤسسة لصالح موظفيها.

الفصل الرابع

اجتهادات مسؤولي إدارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى مهامها التقليدية، يجتهد المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية في العديد من المجالات التي يرون فيها فائدة لتفعيل الإدارة ورفع مستوى الأداء. ويهتمون لهذه الغاية بتدقيق فهمهم لأدوات عملهم الأساسية وبتعميق إدراكهم للمعطيات المتوفرة لهم ولمختلف الجوانب المحيطة بواقع مهامهم. يشمل ذلك عدة مواضيع من أهمها:

١ - معرفة المؤسسة

يقصد بذلك أن يكون مسؤولو الموارد البشرية على اطلاع كافٍ بنوع المؤسسة وطبيعتها وتكوينها وتنظيم هيكليتها، ومجرى العمليات التي تحدث داخلها. وأن يكونوا على علم بالثقافة السائدة فيها أي بمجموعة القيم والقواعد التي تؤثر على سلوك الموظفين وأسلوب عملهم. وكلما تعرفوا على المؤسسة، سهلت عليهم وظيفتهم. في الآونة الحالية أصبح يُطلب من مسؤولي الموارد البشرية أن يلمّوا بأنواع المؤسسات وخصائصها بشكل عام، وليس فقط بالمؤسسة التي يعملون فيها. ويدخل في هذا الإطار التعرف على مكان الهدر الإجمالية التي تشكو منها المؤسسة وهي موجودة في الإنتاج الزائد، والوقت الضائع في التخزين، والنقل، والعمليات الزائدة عن اللزوم،

ويدخل في مضمونها ما تنصّ عليه الإتفاقيات المعقودة مع الموظفين والأنظمة الداخلية.

٤ - تطور طبيعة العمل

إن الأوضاع الأساسية لطبيعة العمل في المؤسسات هي في تغيّر مستمر، والسبب هو العولمة والتجهيزات الحديثة وتقنيات الإتصال واشتداد المنافسة والفوضى. وبرزت الحاجة لإيجاد طرق جديدة قانونية وتنظيمية والإتيان بأشكال مبتكرة من العمل للمحافظة على المرونة وتلبية الحاجات الناشئة. إن النموذج القديم للعمل الدائم من المهد إلى اللحد والعقود لأجال غير محددة هي في تراجع مستمر. تتمايز الأشكال الجديدة بتفاصيلها بما يُمكن المؤسسات من اختيار ما يناسب أعمالها من بين العقود لمدة محددة أو بدوام جزئي أو متقطع أو العمل عن بعد أو في المنزل أو بالمشاركة وداخل البلاد وخارجها، أو العقود الخاصة بتعليم الشباب وتدريبهم أو العمل المؤقت أو الدائم أو المتفرغ في الليل وفي النهار. ويجري حالياً استعمال العمال المتحركين الذين يعملون في المقاهي والمطاعم والمطارات ومحطات النقل وحسب مقتضيات الحال. ويتم ذلك بالهواتف المحمولة وبرمجيات تقنيات الإتصال. لم يعد مكان العمل مهماً أو شخصياً، الوقت فقط هو شخصي والحدود بين القيام بالعمل أو عدمه أصبحت غير واضحة، والمبدأ المعمول به أن يتفق العمل مع الحاجة إليه.

لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ هذه التطورات بالحسبان، وأن تكتشف وسائل جديدة لمراقبة الذين يقومون بهذه الأنواع من الأعمال، وقد يكون ذلك في أسر قلوبهم وعقولهم وخلق ثقافة قوية للعمل.

إن الفكرة القديمة أصبحت قديمة وقد تراجع الضمان الوظيفي والأمان المعهود، وبالتالي تراجع ارتباط الموظفين بمشغليهم وزاد ارتباطهم بمهنتهم التي يجدون أنها تتطور

الوظيفية والعديدية والمالية، ليكون بقدرتها التعامل مع الحالات الناشئة. يبقى العمل الإهتمام المركزي لمعظم الناس. وفي أكثر من إحصاء يتبين أن العاملين الذين يرغبون في ترك عملهم إذا ربحوا اليانصيب الكبير لا يتجاوز عددهم ٤٠٪. أهم ما يطلب من أمور في العمل هي الأجور وتنوع المهام وأهميتها بالإضافة إلى الأمان والضمان.

٣ - إدارة وقت العمل

تُعنى هذه الإدارة بتنظيم أوقات العمل والجوانب المحيطة بها. كما تُعنى بأوقات الراحة بما فيها الإجازات التي يستفيد منها الموظف. يدخل في اختصاص هذه الإدارة:

- تحديد دوام العمل ومدته في اليوم والأسبوع والشهر والسنة.

- مفهوم يوم العمل الفعلي ومضمونه والوقت الذي يتطلبه الانتقال إلى مكان العمل والرجوع منه.

- أيام الراحة في الأسبوع والسنة بما فيها أيام الأعياد والإجازات وهي عديدة ومتنوعة، ولاسيما الإجازات الطويلة وإمكانية الرجوع إلى الوظيفة في نهايتها.

- حالات انتقال الموظف للعمل خارج المؤسسة وشروط رجوعه.

- سن الدخول إلى الوظيفة والخروج منها.

إن تحديد ساعات العمل اليومية يتجه نحو الاستقرار، بعد أن خضع لتجاذبات متواصلة كونه الأساس الذي يُبنى عليه لتحديد الرواتب. وكان قد شهد سلسلة من التخفيضات بسبب ضغوط العمال وظروف المعيشة والتشريعات الإجتماعية الحديثة.

يقضي العاملون أكثر من نصف الوقت الذين لا يكونون فيه نياماً في العمل أو في الطريق منه وإليه.

تضع إدارة الموارد البشرية سياستها الخاصة لإدارة وقت العمل بما يتفق مع مصالحها ومع ما هو جار في المحيط الوطني.

إن تعزيز المسارات الوظيفية بإمكانات التقدم والتطور هو من العوامل الأساسية التي تجذب أصحاب المواهب الكبيرة، وتُبقِيهم في المؤسسة وإلا يصبحون كطيور العبور ما إن تحطّ رحالها في المؤسسة حتى تغادرها.

٦ - إدارة التنوع والاختلاف في خصائص الموارد البشرية

(١) التنوع المقصود هو الناتج عن توظيف أناس من أنواع مختلفة في الجنس أو اللون أو الدين أو الجنسية أو غير ذلك. يزداد الإهتمام بتنوع الموظفين لأسباب منها النقص في المواهب الذي يقود إلى البحث والتفتيش عن مصادر وأنواع مختلفة من الموظفين والتوسع في ذلك. ومنها الحاجة إلى التقرب من الزبائن بتوظيف أناس شبيهين لهم يمكنهم التواصل معهم بسهولة. ويمكن أن يشمل مفهوم التنوع فرق العمل إذ يوجد اعتقاد أن تنوعها يشكل مصدراً للخلق والتجديد. ثم إن التوجيهات الدولية توصي وتشدد على تنوع الموظفين لما في ذلك من إنصاف ومصدر غنى للمؤسسة وللعاملين فيها.

والتنوع يعتبر رافعة للحدثة والانفتاح والتجديد، وهو مُعين للأداء الجيد ومساعد لإرساء مناخ اجتماعي مستقر وغير مُعرّض. والمهم في موضوع التنوع هو شكل ممارسة الإدارة وأسلوبها في إدارته. يُطلب التغاضي عن الاختلاف واعتباره عامل إيجابي والعمل على تساوي الفرص وإبعاد العنصرية وإعطاء كل موظف حقه. هذه الأمور تشكل الأسس القوية لسياسة إدارة التنوع ومتفرعاته.

(٢) إن المسؤولين ينشدون تفعيل إدارتهم بفهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل كي يمكنهم التصرف حيال ذلك. وهذا يعني الإنتباه إلى خصائص الموظفين الأساسية واختلافاتهم الفردية في مجالات القدرات والذكاء والشخصية والجذور. وكذلك

بسرعة أكبر إذا غيروا وظيفتهم، وهم مصممون على الحصول على أكبر قدر من الخبرة في وظائفهم الحالية للتزود بها في الوظائف التي يخططون الإنتقال إليها.

٥ - إدارة المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو تعبير يدل على سلسلة الوظائف والمراكز والمهام التي يتولاها الموظف خلال انتسابه للمؤسسة. يمكن أن يدخل في هذا المفهوم طلبات الموظف التي تعبر عن تطلعاته وطموحاته ولو لم تجرِ تلبيتها. كما يشمل الأعمال الجانبية والتدريب والتطوير وما يقوم به الموظف من نشاطات بصورة عرضية أو دورية أو مرحلية.

تُعنى إدارة المسار الوظيفي بمتابعة هذه الأمور وتطوراتها في الماضي والحاضر والمستقبل. يتكون المسار الوظيفي من القرارات التي تتخذها الإدارة بشأنه إن لجهة وظيفته أو مهامه أو مسؤولياته أو مركز عمله. والمسار الوظيفي هو في النتيجة سلسلة التسويات التي تتم بين رغبات الموظف وحاجات الإدارة. وإن مراقبة مسار كل موظف على حدة وتفحصه يفتح المجال لمزيد من الإنصاف في معاملته.

يدخل في عداد إدارة المسار الوظيفي:

- توجيه الموظف ومساعدته في المجالات التي يختارها.

- تقييم مؤهلات الموظف وتقدير إمكاناته الكامنة. تُعرّف الإمكانيات الكامنة من خلال تطلعات الموظف إلى اختصاصات ونشاطات معينة واحتمالات نجاحه فيها.

- يستند التقييم على نوايا الإدارة في مجالات محددة وينتج عن تحريك الموظف أفقياً أو عامودياً أو جغرافياً، وتُتبع في ذلك القواعد والنظم الموضوعية وخاصة بالنسبة للترفيه.

- وضع سياسات خاصة تبرز فيها مجمل الفرص والإمكانات التي يمكن للموظفين أن يسعوا في سبيلها على أن تكون واقعية وحقيقية.

وإعاق، وهذا يتطلب جهداً كبيراً وتبقى المشكلة في جعل مختلف الموظفين ينسجمون مع حاجات المؤسسة.

الفصل الخامس

الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

١ - الضغوطات والتحديات

زادت حدة الضغوطات التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية، وأتت تحديات جديدة لتزويد في صعوبات هذه الإدارة. من أهم هذه التحديات ما تسببت به التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، والتي أحدثت ما يشبه الانقلاب في جميع مجالات نشاطات الإدارة المذكورة وخاصة في موضوع المؤهلات وتنظيم المؤسسة.

ثم إن المؤسسات على اختلافها لا تزال تشكو من قلة اليد العاملة الماهرة والمؤهلة. كما عليها التقيد بالإطار التنظيمي الرسمي الذي أصبح يتدخل في أدق التفاصيل. وبالإضافة إلى ما تقدم زادت حدة الضغوطات الاجتماعية وخاصة المتأتية من تنوع الموظفين وإدارة الفأض والتغيير، وتنوع العمل والتعامل مع الموظفين المترهلين وغير ذلك مما يقتضي تخصيص الوقت والجهد لمعالجته. أضف إلى ذلك أن التحديات التي فرضتها عولمة اليد العاملة وسوق العمل والتي لا تزال مفاعيلها في أوجها، خاصة مع عولمة المنافسة وزيادة تكاليف الإستثمار ودخول عالم الأعمال في حالة من الفوضى والتشويش مما جعل إمكانية إجراء التوقعات من الأمور المستحيلة.

إن فعالية إدارة الموارد البشرية في التصدي لهذه التحديات تتوقف على القدرة في مساهمتها المعهودة بإنجاح أعمال المؤسسة، وهذا يتطلب التغيير والتطوير في منطقتي مقاربتها لمهامها.

٢ - الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد

البشرية

الأمر بالنسبة إلى مواقفهم وأسبابها ومظاهرها وتوجهاتهم الخاصة.

يعرف مسؤولو الموارد البشرية كم كانت إدارة الناس سهلة لو أنهم جميعاً متشابهون في خصائصهم. ولكنهم مختلفون. وهذه الاختلافات في خصائص الناس يتولد عنها اختلافات في حاجاتهم ومتطلباتهم. هذا الأمر هو عامل مؤثر في مقاربتهم لعملهم وفي تحفيزهم.

أوجه الاختلاف ومكامنه موجودة في المؤهلات التي هي القدرات والمهارات، وفي التكوين الشخصي الذي يشكل الإطار الفكري لإستشعار المحيط وفهمه، وفي القيم وهي جملة ما يعتقدون أنه مهم وله قيمة، وفي إدارتهم الذاتية وقدرتهم على التخطيط لتحقيق أهدافهم.

ومن جهة ثانية، يمكن أن يؤثر في أداء الموظفين، بالإضافة إلى ما تقدم، البيئة الداخلية والمحيط الخارجي والمواقف التي تتغير ونوعية الأعمال والثقافة والمناخ وأسلوب الإدارة والنوعية الثقافية للجماعات التي يعملون معها أو المراجع التي يقارنون أوضاعهم بأوضاعها.

على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بعين الإعتبار في إدارتها لهذه الاختلافات في خصائص الناس الذين تديرهم ملاءمة الوظائف والمراكز عند تخصيصها لهم أي عند إلحاق الموظفين بمراكز عملهم، كما أن عليها أن تحسن تحديد الحاجات في برامج الإعداد والتدريب والتعليم. ومن حسن الفطن أن نتذكر الاختلافات في خصائص الموظفين عند تطوير الأنظمة ووضع قواعد التعامل ومسائل التأديب. إن الاختلاف وإن كان واضحاً، إلا أنه يلاحظ كم هو عدد المسؤولين الذين يجهلونه وفي الكثير من الأمور ما يرضي الواحد قد لا يرضي الآخر. والمقدرة هي في اجترار سياسة وأسلوب عمل تجعل من الاختلاف في الخصائص مصدر غنى بدلاً من مصدر ضغط

يناسب من الإجراءات في جميع الحالات والأوقات. وهذا يتطلب رؤية سليمة ومعرفة دقيقة بالاتجاهات الخارجية وتخطيط الأعمال.

أما الشرط المركزي الذي أصبح معترفاً بأهميته والذي يجعل هذه المبادرات قابلة للتطبيق الناجح، فيتمثل في زيادة وتنوع مؤهلات كل من يتعاطى أو يشارك في إدارة الموارد البشرية، فتصبح قيادة المؤسسة على معرفة احترافية بمواضيع الموارد البشرية، ويصبح لجماعة الموارد البشرية اطلاع كافٍ على أعمال المؤسسة ومجرياتها.

الخاتمة

الفجوة (الأمل والخيبة)

دلّت المسوحات التي جرت في العديد من المؤسسات على وجود ما يمكن تسميته بالفجوة بين نظريات إدارة الموارد البشرية وتعاليمها وادعاءاتها، وبين النتائج المحصّلة في الإدارة. ويذهب المراقبون إلى وجود اختلاف بين كلام إدارة الموارد البشرية وبين أدائها في العديد من المؤسسات. يوجد حقيقةً اختلاف بين ما تعتقد هذه الإدارة أنه دورها وأنها قائمة به، وبين ما يعتقد المديرون أنه دورها وما يراه الموظفون ويشعرون به.

لا شك في أن مسؤولي هذه الإدارة يسعون إلى تحقيق جميع ما تنادي به، إلا أن هذا الأمر غالباً ما يكون مستحيلًا رغم حسن النوايا. والأسباب عديدة ومتنوعة:

لدى المؤسسة أولويات أخرى والأفضلية للأعمال قبل الموارد البشرية، مساندة محدودة من الإدارة التسلسلية، البنية التحتية غير كفؤة، قصر النظر، نقص في الموارد على اختلافها، مقاومة التغيير، ضعف الثقة ... وللتغلب على هذه الصعوبات وردم الهوة، تُبذل المحاولات لتحويل الطموحات وترجمتها إلى أعمال فعلية. إلا أن ذلك يتطلب إعداد مجموعة متجانسة

تتضمن هذه الاتجاهات تطويراً في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيص أهم نقاطه كالآتي:

التركيز على الفرد: أي تخصيص معاملة فردية لكل شخص: إدارة مساره الوظيفي، إخضاع رواتبه لإعادة نظر متواصلة، التحكم بدوامه أي وقت عمله، تقييمه، تدريبه، التحقق من حاجاته وإمكاناته، التعرف المبكر على أصحاب الكفاءة والمهارة.

إن التركيز على الفرد لا يُلغي دور النقابات في حماية حقوق الموظفين والدفاع عنها.

التأقلم والتكيف: عند وضع سياساتها لإدارة الموارد البشرية يجب على الإدارة أن تتأقلم بالكامل مع تقلبات المحيط الخارجي والتجاذبات الداخلية المختلفة الإتجاهات. وعليها أيضاً أن تبحث عن مزيد من المرونة في المجالات كافة ومزيد من لامركزية القرار أو المراقبة، وهذه الأمور تسهلها المعلومات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الاتصالات.

تحريك الموظفين: أي زيادة منسوب تحريكهم وتحفيزهم ورفع مستوى ارتباطهم بالمؤسسة والتزامهم بوظائفهم. وهذا يتطلب انغماساً كاملاً للرؤساء التسلسليين في مواضيع إدارة الموارد البشرية.

المشاركة: لكي تنجح هذه المبادرات، يجب مشاركة الإدارة التسلسلية بمن فيها كل من يمارس وظيفة رئاسية في أعمال إدارة الموارد البشرية وإعادة تحديد المهام والتركيز على هذه النقطة بالذات. وهذا يتطلب إطلاق يد هؤلاء المسؤولين في اختيار موظفيهم والتعرف على إمكاناتهم، والعمل على تطويرهم وتحفيزهم والتواصل معهم بحيث تصبح إدارة الموارد البشرية لامركزية بقدر ما تقتضيه ظروف المؤسسة.

التخطيط الوظيفي: بحيث تتمكن الإدارة من مقارنة موضوع الحاجات التوظيفية بما

القبيل، ومن الأفضل عدم توقع الكثير. وهذا ما حدا بالبعض أن يقول إن إدارة الموارد البشرية تبدو كأنها رؤية متفائلة لمشروع غير مكتمل. ومع ذلك ورغم كل شيء لا أحد يستطيع أن ينكر ما جلبته في مجالات عديدة كالتعليم والتطوير وتساوي الفرص والترفيه من الداخل وعدم الصرف التعسفي والتحفيز وبرامج التأهيل وغير ذلك. ومجمل القول في الختام إن كل شيء في هذه الإدارة هو مزيج من الأمل والخيبة.

ومتكاملة ومتماسكة من السياسات والممارسات الجديدة والمبتكرة، كما يتطلب من الأساس دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع استراتيجية المؤسسة، ووجود إدارة موارد بشرية قوية وفعالة وقيادة واعية لها رؤية تنسق الأعمال وتدفعها إلى الأمام.

إلا أن التحدي يبقى في جعل هذه السياسات تعمل. لذلك عندما تقول بعض المؤسسات أن لديها إدارة موارد بشرية، فمن المحتمل أن لا تكون تمارس شيئاً من هذا