

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية . فمثلاً يعرفها البعض على أنها " الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة " ، ^(١) بينما يصفها آخرون بأنها " عملية ضم الموظفين الأكفاء ، وتنميتهم ، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل " . ^(٢) كما تم تعريفها على أنها تلك النشاطات التي " تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة . " ^(٣) فيما يعرفها البعض الآخر بأنها " سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم ، وفي العديد من دوائر المستفيدين ، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظماتهم " . ^(٤) وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، وتنميتها ، والاحتفاظ بها ؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد . ^(٥)

ولكن ، بصفة عامة ، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة . وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ، ووضع البرامج ، وتحديد الإجراءات ، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها ، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب ، واختيار ، وتنمية ، وتحفيز ، وإدارة للأفراد ، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة ، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة ، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة . إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة ، وتحقيق الذات ، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية .

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية العامة من خلال أربعة منظورات رئيسية: (٦) فأولاً تتضمن إدارة الموارد البشرية عدداً من الوظائف الأساسية اللازمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة. ثانياً، إنها العملية التي يتم من خلالها توزيع الوظائف العامة. ثالثاً، إنها تتضمن التفاعل بين أربع قيم اجتماعية جوهرية، هي: الفاعلية الإدارية، والاستجابة السياسية، وحقوق العاملين، والعدالة الاجتماعية. وكثيراً ما يكون هناك تعارض بين هذه القيم.

وتعني الفاعلية الإدارية أن القرارات المتصلة بالموارد البشرية يجب أن تكون مبنية على أسس موضوعية لإنجاز الأعمال بكفاءة وكفاءة. أما الاستجابة السياسية فتعني مدى القدرة على الاستجابة إلى حاجات الأفراد وتمثلهم بفاعلية. وتعني حماية حقوق الأفراد أن لكل فرد الحق في التقدم والترقي، بناءً على ما يملكه من معارف، وقدرات، ومهارات. وتعني كذلك حماية الأفراد من القرارات العشوائية أو المزاجية. ويتم حماية الحقوق الفردية للعاملين من خلال القوانين واللوائح ونظم الجدارة. أما المساواة الاجتماعية فتعني تكافؤ الفرص في الوظائف والخدمات العامة، ومنح الأفضلية في التوظيف لبعض الفئات بناءً على ما قدمته من تضحيات سابقة للوطن، مثل المحاربين القداماء، أو لمنع التمييز ضد بعض الفئات، مثل المعوقين. ورابعاً، فإن المنظور الأخير لإدارة الموارد البشرية العامة، يعني أن نظم إدارة الأفراد هي القوانين، واللوائح، والقواعد المستخدمة للتعبير عن القيم المجردة لإنجاز الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

ويتم تعزيز قيمة الاستجابة السياسية من خلال الرقابة التنفيذية والتشريعية على القرارات المتصلة بالموارد البشرية. ويتم تصميم نظم الخدمة المدنية لتعزيز الفاعلية الإدارية وحقوق العاملين من خلال شغل الوظائف العامة بطريقة موضوعية ومعاملة الموظفين بعدالة ومساواة. وهذا يعني أن اختيار الأفراد وترقيتهم يتم على أساس الجدارة، ويعني توفير المزايا التقاعدية والصحية، والمساواة في دفع الأجور، والمعاملة الحيادية في العمل، والحماية من القرارات التعسفية. كذلك فإن أنظمة الخدمة المدنية تعطي فرصاً متكافئة للتوظيف في القطاع

العام، بالإضافة إلى توفير بعض الحماية والأفضلية لبعض الفئات في المجتمع مثل المحاربين القدماء والمعوقين، وذلك لتحقيق المساواة الاجتماعية.

ويثور في هذا الصدد نوع من الجدل حول المصطلح المناسب لوصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كما سيتضح لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً. فهناك مصطلح "الأفراد" (personnel) الذي ينظر إليه أحياناً على أنه مصطلح تقليدي ينطوي على معاني ضيقة، لذلك يفضل البعض استخدام مصطلح أكثر حداثة، وهو مصطلح "إدارة الموارد البشرية" (human resource management)؛ على أساس أنه يعد جزءاً مكماً للمنظور الكلي الشامل للإدارة، بصفة عامة، يشارك فيه النظام الفرعي لشؤون الموظفين، أو إدارة الأفراد، مسؤولية تطوير المنظمة بشكل عام، بدلاً من الاقتصار على التركيز على المحافظة على استمراريتها على وضعها القائم كما هي عليه دون العناية بتطويرها. وهكذا، يسود في وقتنا الحاضر، بشكل عام، إطاران نظريان لدراسة الموارد البشرية. فمن ناحية، يتعلق الإطار الأول بمفهوم "إدارة الأفراد"، ويشتمل على أنشطة ينفذها موظفو إدارة الأفراد، تتضمن تطوير سياسات وبرامج الأفراد، وتنفيذ الأنشطة اللازمة لاستقطاب الأفراد، واختيارهم، وتدريبهم، وحفظ سجلاتهم، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بتصميم الوظائف، وتحليلها وتصنيفها، وتقديم المشورة الفنية اللازمة في هذا المجال. من ناحية ثانية، يتصل الإطار الثاني بمصطلح "إدارة الموارد البشرية"، الذي يضيف إلى البعد الإنساني في المنظمات بعداً آخر أكثر شمولاً وأبعد إستراتيجية. فهو يصور الأفراد على أنهم جزء أساسي وحيوي للغاية من موارد النشاطات الحكومية؛ على أساس أنهم يمثلون الإبداع والمهارة التي تزيد من فاعلية الموارد الأخرى، ومن ثم فإن تكامل الموارد البشرية للمنظمة مع الموارد الأخرى للمنظمة يعد أمراً حيوياً لنجاحها واستمراريتها.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تنشأ المنظمات الإدارية أساساً لتحقيق غايات معينة، ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسة لها. وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة، تحدد، إلى حد كبير،

مدى نجاح المنظمة، أو إخفاقها، في تحقيق غاياتها الرئيسية. وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها؛ ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها. فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها؛ لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المادية، ويضعون الإستراتيجيات الشاملة للمنظمات. ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى. وفي الواقع، فإن الموارد البشرية "تضيف للقيمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف".^(٧) لذا يغدو من البديهي القول إنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.

وتحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة، حتى يمكن الاستفادة منها الاستفادة المرجوة، وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسمى لها في الارتقاء بالإنتاج وتقديم أفضل الخدمات. ومن هنا تأتي أهمية العمل على بناء الكفاءات البشرية للعمل في الأجهزة الإدارية، وما يتطلبه ذلك البناء من تخطيط للقوى العاملة، وتنميتها، وتحفيزها، ورسم السياسات الفاعلة لها، وتوفير القيادات الإدارية المتميزة التي تحرص على استخدامها الاستخدام الأفضل.

وفضلاً عن الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للمنظمات، يعد توخي العدالة والمساواة في إدارة شؤون هذه الموارد مطلباً رئيساً لها.^(٨) ومن هنا نجد أن أنظمة الموارد البشرية تحرص على تحقيق المعاملة العادلة للموظفين في الأجهزة الإدارية، فضلاً عن اهتمامها بتنميتهم إدارياً وفنياً.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وفي الدول النامية بصفة عامة، أهمية خاصة؛ بسبب أهمية موظفي القطاع العام، وضرورة تميزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، وللدور المحوري الذي يضطلع به هؤلاء الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي يتوقف النجاح في تنفيذها، إلى حد بعيد، على كفاءة

العاملين في الأجهزة الإدارية العامة . ومن أجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة العامة التي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية أمراً ضرورياً لمواجهة تحديات التنمية في عصرنا الحاضر . ومن هذا المنطلق فإن إحدى التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الحكومية في وقتنا الراهن ، تتصل بإدارة مواردها البشرية .

وتعنى الإدارة البشرية في المنظمات بكل ما يتعلق بشؤون الأفراد، وبالعلاقات الإنسانية في المنظمة . ومن هذا المنظار يرى كثير من المفكرين في حقل الإدارة أن إدارة الموارد البشرية تعد المفتاح الرئيس للمنظمات؛ لأنها تؤثر في كل فرد من أفراد المنظمة، بل تؤثر في أولئك الذين ليسوا جزءاً منها . فهي تؤثر في معنويات الموظفين وفي أدائهم وإنجازاتهم، وفي مدى تحقيق المنظمات الإدارية لأهدافها، وفي كيفية إشباعها لحاجات المواطنين .

" ويؤثر نجاح أية منظمة أو إخفاقها على رفاهية كل إنسان على الكوكب الذي نعيش عليه . وتلعب إدارات الموارد البشرية دوراً محورياً وامتزاجياً في تحديد مدى نجاح المنظمات الإنسانية " .^(٩) وما لا شك فيه أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعد أساسية لفاعلية القطاع العام وكفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه . ويعد الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة للاضطلاع بمهام الوظائف العامة، وتحفيزهم تحفيزاً فعالاً، واستخدامهم الاستخدام الأمثل وتطويرهم، أمراً حيوياً للأداء المستمر والفاعل للأنشطة الحكومية . وبالتالي فإن أي تحسن مستقبلي في أداء الحكومة سيكون مرهوناً، إلى حد كبير، بأداء موظفي الحكومة وبالاستخدام الأمثل لهم . وإن توافر نظام فاعل للموارد البشرية سيكون حجر الزاوية لمثل هذه التحسينات .

تطور النظرية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية

إن الممارسة العملية لإدارة الأفراد قديمة قدم الحضارات الإنسانية، ومنذ أن عرف الإنسان تكوين مجموعات العمل . فعلى سبيل المثال، عرفت الدولة الإسلامية في بداية تكوينها الكثير من الممارسات العملية لمفهوم الوظيفة العامة، وكانت الممارسة الفعلية لشغل

الوظيفة العامة تتضمن مبادئ الجدارة والفاعلية . ويتجلى ذلك في الحرص على تحقيق المساواة في شغل الوظائف العامة ، وضرورة توفر شروط الصلاحية لشغلها ، والاهتمام بحقوق العاملين وواجباتهم وحثهم على العمل ، وأدائه بأمانة وإخلاص . وعلى الرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الدولة الإسلامية ، إلا أنها كانت موجودة قولاً وعملاً في القرآن الكريم وأقوال وأفعال الرسول عليه الصلاة والسلام . (١٠)

واتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد؛ لأن المنظمات نفسها كانت تتسم بهاتين الصفتين . فلم تكن الممارسات الإدارية تنطلق من نظريات أو مبادئ علمية راسخة ، بل كان تسيير الأعمال وإدارة الأفراد يعتمدان على التجربة والخطأ . بيد أن إدارة الموارد البشرية ، بوصفها حقلاً من الحقول الفرعية للإدارة العامة ، مرت بالعديد من التطورات خلال القرن الماضي ، حتى غدت الآن فناً وعلماً له أصوله وقواعده . وأصبح في متناول المختصين في حقل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاق واسع من الوسائل الفنية التي يمكن تطبيقها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

ويمكن إرجاع نقطة الانطلاق الرئيسة في تطور إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى أوائل القرن التاسع عشر ، عندما نشر الصناعي الاسكتلندي روبرت أوين (Robert Owen) في سنة ١٨١٣ م كتابه " نظرة جديدة للمجتمع " (A New View of Society) ، وأكد فيه على الحاجة إلى تحسين ظروف العمل والعلاقات العمالية في أماكن العمل ، والتعاون بين الحركات العمالية . ولكن تطور الدراسة والممارسة في إدارة الموارد البشرية مر عبر مراحل عديدة تضافرت فيها العديد من العوامل التي أسهمت في تبلورها كحقل أكاديمي متخصص وكنشاط إداري مهني .

العوامل الرئيسة في تطور دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها

يرتبط تطور إدارة الموارد البشرية بتطور حقل الإدارة بشكل عام . وهناك العديد من العوامل التي أسهمت في نمو إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى وضعها الراهن الذي

نعيشه اليوم كحقل مهني، وتطبيقي، وأكاديمي. وفي الصفحات التالية سنتناول أهم العوامل التي أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً - توسع الأنشطة الاقتصادية ودور الحكومة

كانت إدارة الموارد البشرية في الماضي تتسم بالبساطة وعدم التعقيد، وذلك بسبب صغر حجم المنظمات وبساطة الإجراءات المتبعة فيها. حيث كان تنفيذ الأعمال فيها يعتمد على التجربة والخطأ والحدس الشخصي إلى حد بعيد. ولم تكن ثمة نظريات أو مبادئ علمية ترشد المسؤولين في المنظمات وتوجههم في تسيير أعمالهم. ولكن التطورات التكنولوجية الكبيرة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ساهمت في زيادة معدلات الإنتاج، وتوسع الأنشطة الاقتصادية بشكل لم يسبق له مثيل، الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم المنظمات وتعقيدها، وزيادة التخصص وتقسيم العمل فيها، وارتفاع المستوى التعليمي والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال، وتغيير تركيبة القوى العاملة نتيجة لزيادة ذوي الياقات البيضاء والمهنيين، وازدياد حجم العمالة النسائية.

ونتيجة لكل تلك التطورات ازدادت حاجات وتوقعات أفراد المجتمع، الأمر الذي أسهم في توسع الدور الذي تلعبه الحكومات في حياة المجتمعات والأفراد. فأضحت الحكومات تقوم بدور اقتصادي واجتماعي كبير وبالغ الأهمية للوفاء بمتطلبات المجتمع. وتنامى هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الوقت وازدياد حاجات الأفراد وتوقعاتهم. وأدى هذا التوسع الكبير في النشاطات الحكومية إلى الزيادة المطردة في استخدام الموظفين العموميين في شتى مجالات الحياة. ونتيجة لذلك، ازداد الوعي بأهمية العنصر البشري في القطاع العام، بوصفه مورداً اقتصادياً واجتماعياً هاماً. وتخفض عن مثل هذا الاهتمام زيادة التركيز على رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، وعلى المشكلات والقيم الإنسانية في العمل، ومحاولة فهم الحوافز الإنسانية، بوصفها إحدى الوسائل المهمة للمساعدة في تحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة. وظهرت اتجاهات تنادي بالمساواة الاجتماعية في مكان العمل وعدم التمييز بين العاملين على أي أساس غير موضوعي، وتدعو إلى وضع

الأنظمة والأحكام والقواعد والإجراءات للتعامل مع الموارد البشرية في مكان العمل، والاهتمام بحل مشكلاتها المتفاقمة، وحماية حقوق أفرادها. ونتيجة لذلك أخذت النقابات العمالية في الظهور لتتولى الدفاع عن حقوق العاملين، وتعمل على رعاية مصالحهم. وظهرت التشريعات الحكومية التي تنظم استخدام العاملين، وتوفر لهم الحماية في مكان العمل. وتزايدت الحاجة إلى وجود إدارات متخصصة لرعاية شؤون العاملين في المنظمات، وهكذا أخذت إدارات الموارد البشرية في الظهور كوحدات إدارية مستقلة في الهياكل التنظيمية للمنظمات، لتوفير جهة مركزية لرعاية شؤون العاملين، وتأكيد المعاملة المتساوية بينهم، ولتوفير الخبرة والتخصص اللازمين لتحسين أداؤهم، ولتمكين المديرين التنفيذيين من التركيز على ممارسة مهامهم الرئيسية في الوحدات التي يشرفون عليها. كما اتجهت كثير من الدول نحو إنشاء أجهزة مركزية لتختص برسم سياسات العاملين في القطاع العام والإشراف على شؤونهم، ولتعمل على تحقيق مبادئ الكفاية والعدالة في الوظيفة العامة.

ثانياً - تطور العلوم الاجتماعية بشكل عام

برغم أن إدارة الموارد البشرية وجدت من الناحية التطبيقية بشكل بدائي، على الأقل منذ بداية تكوين المجموعات الإنسانية، لتحقيق الأهداف المشتركة لها، إلا أن تطور النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، بوصفها فرعاً من فروع المعرفة، جاء متأخراً بعض الشيء. ويعود ذلك التأخير جزئياً إلى أن التطور في العلوم الطبيعية سبق التطور في العلوم الاجتماعية بسنوات كثيرة. وتأخر تبعاً لذلك ظهور إدارة الموارد البشرية، وتبلورها كحقل أكاديمي، ومهني، وتطبيقي، لأنها تستمد جذورها من العلوم الاجتماعية التي لم تأخذ في الظهور بشكل رئيس إلا مع مطلع القرن العشرين. (١١)

وهناك العديد من العلوم الاجتماعية التي أسهمت في تطور إدارة الموارد البشرية، وتنمية المعارف العلمية فيها، مثل: علوم الاقتصاد، والسياسة، والقانون، والإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلم النفس التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع

التنظيمي، والسلوك الإداري، وعلم الإنسان. وقد غدت هذه العلوم الاجتماعية شديدة الارتباط بعضها ببعض، ولا ريب أن إدارة الموارد البشرية تأثرت بهذا الارتباط والتداخل، فغدت تستمد الكثير من نظرياتها ومبادئها من هذه العلوم وتقدم لها العديد من المبادئ والنظريات.

ثالثاً - مدرسة الإدارة العلمية

كان للإدارة العلمية، التي كانت في الأساس تطبيقاً لمبادئ هندسية لتحليل الأعمال وتصميمها، تأثير بالغ على الفكر والممارسة الإداريين بصورة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة. ورغم أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلر (Frederick Taylor) قدمت عدداً من الأساليب الجديدة في إدارة المنظمات، مثل: دراسة الوقت والحركة، وتنميط أداء الأعمال، ونظام الأجر بالقطعة، إلا أن تيلر لم يكن ينظر إلى الإدارة العلمية على أنها مجرد مجموعة من أساليب الكفاية الإنتاجية فحسب، بل كان ينظر إليها على أنها ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة للعاملين والمنظمات على حد سواء.

فقد كان تيلر يعتقد أن القياس العلمي لطرق العمل، من خلال دراسة الوقت والحركة، يمكّن من تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، واختيار العامل المناسب ووضعه في المكان المناسب، وتحديد الأجر المناسب له، وبذلك يمكن تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة، والقضاء على أكثر مصادر الخلاف بينهم. حيث إن الزيادة في الإنتاج والأجور التي تتحقق بفعل الحوافز المادية التي توفرها الإدارة العلمية، تؤدي إلى سيادة التناغم والانسجام في المنظمات.

وبقدر معارضة تيلر لتقاعس العاملين في أداء العمل، فإنه، في الوقت ذاته، كان ضد تسلط إدارة المنظمات على العاملين. وكان يؤمن أن تطبيق أساليب الإدارة العلمية يؤدي إلى وضع قواعد وإجراءات ملزمة للعاملين والإدارة على حد سواء. ولكن تيلر كان من المؤمنين بنظرية "الإنسان الاقتصادي" التي هيمنت على الفكر الإداري لأمد طويل، قبل عصر تيلر وفي أثناءه، والتي تفترض أن الإنسان فردي النزعة، ويسعى دائماً لزيادة مكاسبه المادية. ولا

مرية في أن هذا الافتراض يتجاهل الجوانب الاجتماعية والنفسية للإنسان، كما يتجاهل غيرها من العوامل الأخرى المثيرة للكثير من الدوافع الإنسانية. (١٢)

ويؤكد تيلر في كتابه مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management) على أنه ليس هناك عنصر واحد قادر بمفرده على تشكيل منهج الإدارة العلمية، فقد كانت الإدارة العلمية، كما رآها تيلر، فلسفة متكاملة، يمكن تلخيص مبادئها، فيما يلي: (١٣)

- ١ . تطوير علم لكل عنصر من عناصر عمل الفرد، بحيث تحمل الأحكام المبنية على التجارب العلمية محل الأحكام الشخصية القائمة على التخمين والارتجال . ويتم ذلك من خلال دراسات الوقت والحركة التي تساعد على تحديد أفضل طريقة للأداء، وتؤدي بالتالي إلى تحقيق الفاعلية، وزيادة الإنتاج، وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة إلى أدنى حد ممكن .
- ٢ . توحيد إجراءات أداء العمل طبقاً لأفضل طريقة لأداء ذلك العمل، وربطها بالأعمال الأخرى ذات الإجراءات الموحدة .
- ٣ . التخصص في العمل لئلا يبدد العامل وقته في التنقل بين عمل وآخر، ويتطلب ذلك اختيار العاملين وتدريبهم على أداء العمل بأسلوب علمي .
- ٤ . تبسيط الأعمال حتى يسهل تعلمها وأداؤها .
- ٥ . التعاون في تنفيذ الأعمال بدلاً من الفردية .
- ٦ . أقصى حد للإنتاج بدلاً من الإنتاج المحدود .

لقد كان لحركة الإدارة العلمية أثر بالغ في دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها . فعلى المستوى الفكري عمقت هذه الحركة حين ظهورها مبدأ الفصل بين السياسة والإدارة، ووجهت أنظار الباحثين والممارسين إلى ضرورة التركيز على الوسائل الفنية لأداء الأعمال الإدارية . أما على المستوى العملي فقد ساعدت على توسيع نطاق مبادئ الجدارة في الأجهزة الحكومية، وأسهمت، إلى حد كبير، في تطور الإدارة إلى حقل مهني . وشكلت مبادئ

الإدارة العلمية حجر الأساس للعديد من الوسائل الفنية المطبقة حالياً في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل الوظائف، وتصنيفها، وتقويمها. وأدت إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم في إدارة أعمال الأجهزة الإدارية، بدلاً من الاعتماد على البديهة والسليقة والارتجال. كما وجدت نظم قياس العمل والحوافز المادية وفقاً لمنهج الإدارة العلمية، استحساناً وقبولاً واسعاً في مجال الإدارة. ولم يعد التعامل مع العاملين على أساس أن قدراتهم الإنتاجية متساوية، بل أصبح من الضروري الاهتمام بالفروق الفردية في قدراتهم، واختيارهم وفقاً لأسلوب علمي، الأمر الذي مهد السبيل لقبول واسع لدور علم النفس الصناعي في الميادين المختلفة للإدارة، وخصوصاً في مجال اختبارات التوظيف.

غير أن الإدارة العلمية، وإن ساعدت على زيادة الإنتاج، ورفع مستويات أجور العاملين، وانخفاض تكلفة الوحدة الإنتاجية، إلا أنها، في الوقت ذاته، أسهمت في تعكير صفو العلاقة بين العمال والإدارة، وتسببت في نشوء خلافات عديدة بين الطرفين، نتيجة إحساس العاملين باستغلال الإدارة لهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج على حسابهم. كذلك فإن اهتمامها بالأبعاد المادية وإهمالها للأبعاد النفسية والإنسانية للعاملين، أدى إلى التركيز على أن يكون العاملون كالألات يتبعون التعليمات اتباعاً حرفياً دون أية مبادرة من قبلهم أو حرية في السلوك.

رابعاً - تأثير الدراسات السلوكية

لقد أسهمت الدراسات السلوكية في تغيير كثير من المفاهيم السائدة في الجزء الأول من القرن العشرين عن طبيعة السلوك الإنساني في العمل، والعوامل المحددة له، وفي بلورة الكثير من المفاهيم الجديدة في مجال السلوك الإنساني في المنظمات، مثل: التنظيم غير الرسمي، والدوافع الإنسانية، والتعلم، والقيادة والسلوك الإشرافي، والاتصالات الإدارية، وضغوط العمل، والصراع التنظيمي، وغيرها من المفاهيم السلوكية، التي أدت إلى زيادة المعرفة بالعنصر البشري في العمل، والوعي بأهميته.

وكان لتأثير علم النفس الصناعي، على وجه الخصوص، دور كبير في تعزيز دور

الدراسات السلوكية في دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها . وترجع بداية علم النفس الصناعي إلى عام ١٩١٣ م عندما نشر هوغو منستيربيرغ (Hugo Munsterberg)، الرائد الأول لهذا الحقل، كتابه: "علم النفس والكفاية الصناعية" (Psychology and Industrial Efficiency)^(١٤). وتمثلت الإسهامات الرئيسة لعلم النفس الصناعي في التطبيقات العملية لإدارة الموارد البشرية في مجالات عدة، مثل: الامتحانات التوظيفية، والمقابلات الشخصية، وقياس الأداء الوظيفي، ونظريات التعلم والتدريب، ودراسات الإجهاد والرتابة في العمل.

ولكن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، كان بمثابة نقطة تحول أساسية في دراسة السلوك الإنساني في ميدان العمل، وفي تغيير النظرة إلى القوى العاملة والتعامل معها بصورة جذرية. وشكلت تجارب الهوثورن (Hawthorn) التي أجريت في شركة ويسترن إلكترونيك بضواحي مدينة شيكاغو الأمريكية في أواخر العشرينيات، وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين، الانطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية. وتضمن برنامج البحث فيها عدداً من التجارب والدراسات قام بها فريق مشترك من باحثي ويسترن إلكترونيك، ومجموعة من كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفرد بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo). وكان هدف تلك التجارب التحقق من مدى وجود علاقة بين مستوى الإنتاج وبعض المؤثرات المادية في بيئة العمل، مثل: قوة الإضاءة، وطول العمل اليومي والأسبوعي، وطول فترات الراحة ومكانها. وبعد تحليلات عديدة، انتهى الباحثون إلى أن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج كان أقوى من تأثير العوامل المادية.

وعقب تجارب الهوثورن قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية العديد من البحوث والدراسات التي سلطت الأضواء على السلوك الإنساني في محيط العمل؛ وكان لنتائجها أثر بالغ على دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها. فقد لفتت نتائج تلك البحوث والدراسات الانتباه إلى تأثير الجماعات غير الرسمية على أداء العاملين وسلوكهم، وإلى

الحاجة للعناية بسلوك الموظفين، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة لهم لأداء أعمالهم، والحاجة إلى توفير إشراف يركز على الأفراد ويقوم على مبدأ المشاركة، وإلى ضرورة التحفيز المعنوي للموظفين، إلى جانب العناية بتحقيق الكفاية الاقتصادية في الإنتاج.

تطورت حركة العلاقات الإنسانية بعد ذلك، واتسع نطاقها، حتى ظهر ما يعرف الآن باسم علم السلوك التنظيمي أو الإداري، وهو العلم الذي يعنى بسلوك الموظفين في منظمات العمل، ويركز على دراسة العلاقات المتداخلة للأفراد والجماعات والبيئة الكلية للمنظمة، وتأثير هذه العلاقات على سلوك الفرد. وأصبحت مواد السلوك التنظيمي تدرس في غالبية برامج البكالوريوس والدراسات العليا في تخصصات الإدارة، ضمن التخصصات الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

خامساً - توسع الدراسات والبحوث في إدارة الموارد البشرية

أدت العوامل السابقة إلى زيادة الاهتمام بدراسة الموارد البشرية في المنظمات، وانتشرت تبعاً لذلك الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية انتشاراً واسع النطاق، وهو ما أحدث تأثيرات بالغة في هذا المجال الإداري من نواحٍ مختلفة، يمكن إجمالها فيما يلي:

١. تأثرت الممارسات التطبيقية بنتائج الدراسات المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية، وازداد تطبيق المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
٢. شكلت الممارسات التطبيقية، من ناحية أخرى، مجالاً خصباً لمحاولة صياغة نظريات عامة في هذا المجال.
٣. أدى التوسع في مجال الدراسات إلى إنشاء بعض مراكز أو معاهد البحوث، خصوصاً تلك التابعة للجامعات والمؤسسات التعليمية، التي قامت بنشاطات البحث والنشر في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقدمت العديد من البحوث المهمة في هذين المجالين.
٤. زاد انعقاد المؤتمرات العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأسهمت في نموها كحقل أكاديمي متخصص.

٥ . ازداد عدد المصادر التي يمكن استقاء المعلومات منها في هذا المجال ، فازداد عدد الدوريات المتخصصة التي أصبحت في متناول نطاق واسع من المختصين في مجال الموارد البشرية . فضلاً عن العديد من الدوريات الأخرى المتخصصة في الإدارة عموماً ، التي تخصص جزءاً كبيراً من مقالاتها لدراسة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية . يضاف إلى هذا الكثير من الكتب التي تنشر سنوياً في هذا المجال . علاوة على العديد من الأدلة التي تجمع سنوياً ما ينشر في العديد من المصادر في هذا المضمار . فعلى سبيل المثال ، فإن ملخصات إدارة الأفراد (Personnel Management Abstracts) ، وملخصات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Abstracts) ، كلاهما يحتويان على ملخصات عن أديبات إدارة الموارد البشرية مجمعة من أكثر من ٢٥٠ مصدرراً^(١٥) فضلاً عن الخدمات التي تتيحها قواعد المعلومات للباحثين في هذا المجال عبر شبكات الحاسب الآلي .

٦ . ومواكبة للزيادة التي طرأت على البحوث والدراسات المنشورة ، توسع التخصص في مجال إدارة الموارد البشرية في الجامعات والمعاهد العلمية . فازداد عدد المواد المطروحة في حقل الموارد البشرية ، وازدادت التخصصات الرئيسة والفرعية في هذا الحقل على مستوى البكالوريوس ومستوى الدراسات العليا .^(١٦)

ونتيجة لكل تلك التطورات ، ولتنامي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وزيادة البحوث والدراسات العلمية في حقل الإدارة عموماً ، واتساع نطاق تطبيق المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية ، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد فن يركز على المهارات الشخصية والتجربة والخطأ ، بل أصبحت مزيجاً يجمع بين العلم والفن . فقد وجد هذا الحجم الكبير من البحوث والكتابات التي ظهرت في الجامعات ومراكز البحوث ، وقام بها المختصون في إدارة الموارد البشرية أذناً صاغية لدى المديرين والعاملين في مجال الإدارة ، وأسهم في إيجاد وعي جديد لديهم . وفي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تنضج وتصبح أكثر مهنية ، ازداد

كذلك الوعي بأن الموارد البشرية تعد من أهم الموارد التي تمتلكها أية منظمة . وازداد كذلك اليقين بأن السبيل الأمثل لبناء أية منظمة أو تقديم أي برنامج ناجح ، هو الاستثمار بالدرجة الأولى في الأفراد ذوي الكفاءات ، وإنه إذا ما تحقق ذلك ، فسوف يمكن الاهتمام بالموارد الأخرى في الوقت الملائم . في حين إذا لم يكن ثمة اهتمام بالعنصر البشري ، فإن الاهتمام بالنواحي الأخرى لن يساعد على نجاح المنظمة .

ومجمل القول: إن الوعي بأهمية القوى البشرية بوصفها مورداً أو ثروة اقتصادية واجتماعية ، قد ازداد زيادة ملحوظة . وأدى ذلك بدوره إلى زيادة التركيز على المشكلات والقيم الإنسانية ، وهذا ما ساعد على زيادة الاهتمام بفهم الحوافز الإنسانية بوصفها إحدى الوسائل المهمة للمساعدة في الاستغلال الأمثل للقوى العاملة .

الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية

كما أشرنا فيما سلف ، مرت إدارة الموارد البشرية ، بوصفها حقلاً من الحقول الفرعية للإدارة العامة ، بالعديد من التطورات خلال القرن الماضي ، وأمست في وقتنا الحاضر تجمع بين العلم والفن . فأضحى نشاط الموارد البشرية حقلاً أكاديمياً متخصصاً ، يتسم بالمهنية . وصار حقلاً متداخلاً مع العلوم الاجتماعية الأخرى (interdisciplinary) ، يتأثر ويتفاعل مع علم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة وإدارة الأعمال ، وغيرها من العلوم الاجتماعية . وغدا التعليم الجامعي في مجال الإدارة يشتمل على مواد في إدارة الموارد البشرية ، وتخطيط الموارد البشرية ، والتدريب ، وإدارة الرواتب ، والتوظيف ، وأنظمة الموارد البشرية ، يضاف إلى ذلك ازدياد انتشار التخصص الفرعي والرئيس لإدارة الموارد البشرية .

وأصبح من المتاح لمختصي الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاق واسع من الوسائل الفنية التي يمكن تطبيقها للاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمات . وأصبحت إدارة الموارد البشرية " مهنة " لها جمعياتها المهنية ومعاييرها الأخلاقية ، ومشوراتها الدورية ومعاهد البحوث المتخصصة في دراسة القضايا المختلفة في مجالها . وعلى وجه الخصوص

يوجد الآن في الولايات المتحدة الجمعية الدولية لإدارة الأفراد (International Person- nel Management Association) التي تضم متخصصي إدارة الأفراد في القطاع العام من مختلف أنحاء العالم، وتلعب دوراً كبيراً في تطوير المبادئ الأساسية التي تفي باحتياجات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وإجراء البحوث الخاصة بالموارد البشرية، ونشر الوعي الإداري في هذا المجال.

واكتسبت إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة في المنظمات الإدارية المعاصرة، وغدت بوصفها " مهنة " تضطلع بدور كبير في إدارة المنظمات في كثير من أنحاء العالم. وازدادت تبعاً لذلك، أهمية متخصصي إدارة الموارد البشرية، حيث يوجد الآن مختصون في مجال الموارد البشرية يمتلكون مؤهلات نظرية عالية بجانب الخبرات والمهارات العملية. وأصبح التوظيف في هذا المجال يستلزم توافر تخصص جامعي في حقل إدارة الموارد البشرية، يلم الفرد من خلاله بالنظريات المختلفة عن الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، ويلم بالأنظمة واللوائح المختلفة التي تنظم الموارد البشرية. حتى أصبحنا نرى المختصين في هذا المجال في دولة مثل الولايات المتحدة يحملون شهادة الماجستير في مجال الموارد البشرية. وفي دولة مثل البرتغال، على سبيل المثال، أصبح مدير إدارة الموارد البشرية اليوم من بين من يحصلون على أعلى الرواتب بين بقية المديرين في الوظائف الأخرى. (١٧)

وارتبط تطور إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بتطور دراسة الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص. بيد أن التركيز على توفير " أفضل وسيلة " لإنجاز الأعمال، أدى إلى تجاهل تأثير الأهداف التنظيمية والبيئية المختلفة على مدى فاعلية الوسائل الفنية لإدارة الموارد البشرية. ونتج عن ذلك أن أصبحت الكثير من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، خارج النطاق الذي يعنى حقل إدارة الموارد البشرية بدراسته، بالرغم من أن لهذه المتغيرات تأثيراً كبيراً على الأفراد والمنظمات والمجتمع بوجه عام.

وتحولت الدراسة في حقل الإدارة العامة، الحقل الأم، خلال القرن الماضي، من التركيز على مناقشة المبادئ التنظيمية، إلى تحليل العلاقات بين العوامل البيئية، والهيكل

التنظيمي والتقني، والعمليات الإدارية. ولئن كان الاهتمام بدراسة أثر البيئة الخارجية على نتائج السياسات العامة قد عقد فهمنا لمهام الإدارة وخصائصها، إلا أنه، من ناحية أخرى عمق الفهم لها. إذ لم يعد يُنظر إلى الإدارة في الوقت الحاضر على إنها مجرد فن التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، بل أصبح يُنظر إليها أيضاً على أنها عملية عقلانية للمواءمة بين النظم الاجتماعية والفنية المتنوعة من جهة، والموارد والقيود البيئية من جهة أخرى، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية على أفضل وجه ممكن. (١٨)

غير أن دراسة إدارة الموارد البشرية لم تواكب التطور الذي حدث في دراسة حقل الإدارة العامة. فما زال التركيز فيها منصباً، إلى حد كبير، على محاولة إيجاد "أفضل وسيلة" لأداء المهام، بدلاً من محاولة النظر إلى البيئة والوظائف والوسائل والآثار المترتبة على أداء الأعمال، الأمر الذي ترتب عليه العديد من الآثار للأكاديميين، والممارسين، والموظفين أنفسهم. ومنها أن مؤلفات إدارة الموارد البشرية ما زالت تناقش عدداً من الوظائف المتتالية التي بدأها غلين ستال (Glenn Stahl)، أستاذ الإدارة العامة الأمريكي، في الثلاثينيات من القرن العشرين واستمدها من المصطلح الشهير الذي وضعه لوثر غوليك (Luther Gulick) وأسماه "بوسدكوروب" (Posdcorrb) للإشارة إلى العمليات الإدارية الرئيسة التي تمارسها المنظمات. فكل حرف من هذا المصطلح يشير إلى وظيفة من الوظائف الإدارية الرئيسية في المنظمات: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، والميزانية. وتشمل هذه المناقشات في العادة: تطور أنظمة الخدمة المدنية، وهيكلة أنظمة الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والامتحانات التوظيفية، والاختيار والترقية، وتقييم الأداء الوظيفي، والتدريب، والرواتب والمزايا الإضافية، والإجراءات التأديبية والتظلم. (١٩)

وأدى التركيز على الوسائل الفنية في مجال الموارد البشرية كالامتحانات التوظيفية، والمقابلات الشخصية، ووسائل تقييم الأداء الوظيفي وغيرها من الوسائل التي تطبق في نشاطات الموظفين، إلى اتهام حقل إدارة الموارد البشرية أنه عديم الهوية، وأنه ضيق الأفق،

ويفتقر إلى أساس نظري متين. (٢٠) وكما أشار والاس ساير (Wallace Sayer) فقد أدى التركيز على الوسائل الفنية إلى أن تغدو إدارة الموارد البشرية، في كثير من الأحيان، عبارة عن "انتصار للأسلوب على الهدف". (٢١) وأدى ذلك إلى أن تفقد دراسة إدارة الموارد البشرية الصلة ببيئتها وتصبح معزولة عنها، وتأخذ على عاتقها دوراً رقيقاً تركز فيه على التوضيح للإدارة العليا ما ينبغي عليها عدم القيام به، وذلك بدلاً من المبادرة الإيجابية بإيجاد الوسائل الإيجابية التي تعين المنظمة على تأدية مهامها. لذا فلا غرابة إن كان البعض ينظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة تتسم بالدونية أحياناً. (٢٢)

كذلك فإن اقتصار التركيز على الوسائل المستخدمة لأداء وظائف الموارد البشرية جعل مديري الموارد البشرية، في كثير من الأحيان، يتجاهلون القيم المختلفة التي تؤثر في قرارات الموارد البشرية، وهو الأمر الذي لا يتمشى مع البيئة التي يؤدي فيها مديرو الموارد البشرية في القطاع العام أعمالهم. فعوضاً عن وجود طريقة واحدة مثلى لإدارة الموارد البشرية، هناك العديد من البدائل المتاحة لسياسات الموارد البشرية، ولكل بديل آثار مختلفة على الموظفين والجمهور على وجه العموم. ولا يخضع أي بديل من هذه البدائل دائماً لاعتبارات الكفاية والفاعلية في الأداء فحسب، بل يتأثر أيضاً بالعديد من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية إلى جانب عوامل الكفاية الاقتصادية والإدارية.

وقد أخذت إدارة الموارد البشرية يدركون في الآونة الأخيرة أن هذه الإدارة لا توجد في فراغ، بل هي شديدة الارتباط بالبيئة التي تعمل فيها. ونتيجة لهذا الإدراك ظهر اتجاه في دراسة إدارة الموارد البشرية يأخذ في الحسبان التفاعل بين القيم المختلفة التي تؤثر في سير أعمال إدارة الموارد البشرية، ويدعو كذلك إلى عدم الاقتصار على دراسة الوسائل الفنية. فنظام إدارة الموارد البشرية، شأنه شأن أي نظام إداري آخر، يتأثر بالقيم البيئية المتعددة التي تحيط به، سواء منها الداخلية أم الخارجية. وتؤثر تلك القيم أيضاً في الكيفية التي تؤدي من خلالها إدارة الموارد البشرية وظائفها المختلفة.

ويمكن سوق المثال التالي للتدليل على تأثير البيئة على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

فعند مقارنة البيئتين اليابانية والأمريكية، يلاحظ أن المنظمات اليابانية تركز على أداء المنظمة وليس على أداء الفرد، وبالتالي تسعى المنظمات اليابانية عند استقطاب الأفراد للعمل فيها إلى الحصول على معلومات تتصف بالعمومية مقارنة بالمعلومات التي تسعى المنظمات الأمريكية الحصول عليها في جهودها لاستقطاب الأفراد. كذلك، تتسم سلالم الرواتب اليابانية بأنها أكثر جموداً، ولا تقدم إلا مكافآت ضئيلة للمبادرات الفردية، ويعد قضاء الموظف الياباني بقية حياته الوظيفية في مؤسسة واحدة حافزاً رئيساً له. وعلى النقيض من ذلك، يتصف الأمريكيون بأنهم كثيرو التنقل بين الوظائف والمنظمات. وبخلاف نظام الترقيات الأمريكي، فإن النظام الياباني يولي أهمية خاصة لمكافأة العامل على ولائه، لذا فتقليدياً، تتم الترقية في المنظمات اليابانية بناءً على الأقدمية، والسن، والحالة الاجتماعية. (٢٣)

ومن أبرز العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية العوامل السياسية. فحتى يمكن فهم إدارة الموارد البشرية لا بد من دراسة المبادئ والأعراف والأنظمة السياسية السائدة. فعلى سبيل المثال، نجد أن العديد من الوظائف في الدول الغربية يتم شغلها عن طريق الانتخابات وليس وفقاً لمبادئ الجدارة. كذلك نجد أن العسكريين في الدول ذات الأنظمة العسكرية يهيمنون على الوظائف العليا. (٢٤) ونجد في بعض الدول أن الأيدلوجية السياسية التي تتبناها الدولة، تؤثر في كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها. ففي الدول التي تمتلك فيها الدولة كافة وسائل الإنتاج تأخذ الدولة على عاتقها مهمة توظيف جميع المواطنين ما أمكن؛ وذلك تجنباً للبطالة حتى لو أدى ذلك التوظيف إلى وجود بطالة مقنعة وأثر في نوعية الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

وتلعب العوامل الاقتصادية كذلك دوراً هاماً في ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها. فزيادة حدة التنافس الاقتصادي الدولي في عصرنا الحاضر شكّل ضغطاً متزايداً على الأجهزة الإدارية، سواء العامة منها أم الخاصة، لكي تصبح أكثر إنتاجية. وهذا بدوره شكّل ضغطاً متزايداً على متخصصي إدارة الموارد البشرية ومديريها ليسعوا إلى إيجاد الوسائل المبتكرة للإنتاج من خلال الأفراد.

ويظهر دور العوامل الاقتصادية جلياً في المملكة العربية السعودية . فقد كانت طريقة الاختيار لشغل الوظائف العامة في المملكة في فترة السبعينيات من القرن العشرين تتصف ببعض المرونة؛ وذلك استجابة لنوعية العمالة المتوافرة في ذلك الوقت، وتأثراً بالعوامل الاقتصادية التي كانت سائدة في تلك الفترة، حيث كان هناك اتجاه كبير بين المواطنين للعمل في القطاع الخاص، في الوقت نفسه الذي ازدادت فيه الحاجة إلى شغل الوظائف العامة التي تضاعفت بفعل زيادة الإنفاق العام . بل إن الحاجة الماسة إلى ملء الوظائف العامة في تلك الحقبة أدت إلى اللجوء إلى أسواق العمل العربية والأجنبية لسد حاجة الوظائف العامة من العاملين والتي عجزت سوق العمل المحلية عن الاستجابة لها في خلال تلك الفترة . وعلى النقيض من ذلك، فلقد أثرت العوامل الاقتصادية التي سادت المملكة العربية السعودية في الثمانينيات من القرن العشرين على مدى توافر الوظائف العامة . إذ أدت تلك الظروف إلى مزيد من الترشيح للنفقات العامة، وتبعاً لذلك غدت الوظائف الحكومية الشاغرة أقل مما كانت عليه من قبل . وأدى ذلك، إضافة إلى ارتفاع المستوى التعليمي بين المواطنين واختلاف اتجاهات سوق العمل، إلى أن يصبح الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة أكثر دقة .

وتؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية، وعلى الأخص المتعلقة بقيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل بصورة عامة، ونحو الوظيفة العامة بصورة خاصة، تأثيراً جوهرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية . ونتيجة لهذه العوامل نجد أن العلاقات الاجتماعية والأسرية في الدول النامية تؤثر في ممارسة أعمال الوظيفة العامة . وكذلك فإن تغير تركيبة القوى العاملة، من حيث المستوى التعليمي، والعمر، ونسبة إسهام السكان في قوى العمل، يؤثر تأثيراً بالغاً في أداء إدارات الموارد البشرية . ويتضح تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية وتغيرها إذا نظرنا إلى توظيف المرأة في المملكة العربية السعودية، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة في المملكة إلى خروج المرأة للعمل بصورة لم تكن مألوفة من قبل، ومن ثم إلى التأثير في أعمال إدارة الموارد البشرية، فازداد طلب المرأة على الوظائف العامة، الأمر الذي أدى إلى إنشاء مراكز التوظيف النسوي العامة، وإلى صدور بعض القواعد التي تنظم عمل المرأة، مثل القواعد التي تنظم المجالات المناسبة لعملها، وتلك التي تراعي المتطلبات الخاصة لها مثل

إجازة الأمومة، وإجازة عدة الوفاة. وأدى انتشار عمل الوالدين عموماً، إلى تغيير العديد من الممارسات في إدارة الموارد البشرية وظهور مفاهيم جديدة، مثل ساعات العمل المرنة، ومكان العمل المرن. وعلاوة على ما تقدم فإن النظرة الاجتماعية إلى الأعمال وما تعنيه للفرد قد تغيرت، ولم يعد الفرد يبحث عن وظيفة تكون مجرد مصدر للرزق، بل أصبح يبحث عن وظيفة تحقق ذاته وتشبع حاجاته النفسية والاجتماعية كذلك.

وللعوامل التكنولوجية كذلك تأثير بالغ على كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها. فقد تؤدي التغييرات التكنولوجية في كثير من الأحيان إلى تغيير في المهارات المطلوبة في سوق العمل، ومن ثم تغيير في هياكل أسواق العمل، وما يتبع ذلك من تزايد الطلب على خدمات جديدة، وبالتالي استحداث أعمال جديدة، والاستغناء عن أعمال وخدمات أخرى تخطاها التطور التكنولوجي. ولا تؤثر التغييرات التكنولوجية على جانب دون آخر من جوانب إدارة الموارد البشرية، بل يكون تأثيرها شاملاً. فهي تؤثر في العرض والطلب لأنواع كثيرة من المهارات والتخصصات، وهذا بدوره يؤثر في تخطيط الموارد البشرية، ووسائل استقطاب الموظفين ونوعية برامج التدريب، وغير ذلك من وظائف الموارد البشرية. وأبرز مثال على ذلك ما أحدثته التطورات الهائلة التي جرت في ميدان صناعة الحاسبات الآلية بأنواعها المختلفة. فقد أسهم ذلك التطور إلى التوسع الكبير في استخدام أجهزة الحاسب الآلي في المصالح الحكومية، وهو ما أدى إلى استحداث وظائف جديدة، خصوصاً تلك التي تتطلب مهارات عالية، والاستغناء عن وظائف أخرى، خصوصاً تلك التي تتطلب مهارات متدنية، وجعل تنفيذ بعض الأعمال، مثل المحاسبة والسكرتارية أمراً مغايراً للطرق التقليدية لأدائها. كل ذلك يبين أهمية ربط إدارة الموارد البشرية بالبيئة التي تعمل فيها. والحقيقة أنه، بصفة عامة،

يجب الحكم على درجة نجاح أي نظام لإدارة الموارد البشرية من خلال استخدام معيارين مجردين: فأولاً، يجب أن يتسم نظام الموارد البشرية بالرسمية والاستقرار بالقدر الذي يتيح للمسؤولين عن التوظيف، وتوزيع الموارد، وتنمية الأفراد، وتأديبهم، تأدية تلك المهام بكفاية وعلى نحو

يعول عليه؛ لأن الكفاية تتطلب نوعاً من الاستقرار. وثانياً، يجب أن يكون لهذا النظام القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة داخل المنظمة وخارجها. ومن الواضح أنه من العسير على مثل هذا النظام تحقيق التغيير والاستقرار في آن واحد، لذلك فإن الفن والمهارة في إدارة نظام الموارد البشرية، كما هو الحال مع أي نظام إداري آخر، يكمنان في القدرة على تحقيق التوازن بين هاتين الضرورتين. (٢٥)

إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

يلاحظ في الآونة الأخيرة، أنه أصبح من الشائع بين الكتاب والمتخصصين استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بديلاً لمصطلح "إدارة الأفراد". وقد وجد ديفيد هيوستن و سيبيل دليفان (David Houston and Sybil Delevan)، في دراسة لحالة أدبيات البحث لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام أن ما يقرب من نصف المنشور من دراسات وبحوث في الدوريات الرائدة في هذا المجال في القطاع العام، أصبحت تستخدم مصطلح "إدارة الموارد البشرية". (٢٦)

وهناك بعض الفروق بين المصطلحين، وإن كانت طبيعة هذه الفروق ودرجتها موضعاً للجدل والآراء الشخصية، وليست حقيقة ثابتة، حيث تظل درجة التشابه بين الاثنين أعظم كثيراً من الفروقات بينهما. ففي كثير من الأحيان نجد أن تبني مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بديلاً لمصطلح "إدارة الأفراد" ما هو إلا مجرد التغيير، أو للابتعاد عن صورة سلبية تكونت لدى الناس عن إدارة الأفراد في فترات زمنية سابقة. (٢٧)

ويركز مفهوم "إدارة الأفراد" (أو إدارة شؤون الموظفين) بصورة رئيسة على القوى العاملة، وعلى مهمة تنظيم الموظفين، واستقطابهم، وتوظيفهم، وتدريبهم، وترتيب دفع حقوقهم المالية، وتوضيح توقعات المنظمة منهم، وإشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل، والتعامل مع مشكلاتهم اليومية، والسعي نحو تعديل سلوك المنظمة ليكون أكثر إيجابية نحو العاملين. ويقوم مفهوم "إدارة الأفراد" على فكرتين متلازمتين. تتمثل الفكرة الأولى في أن للناس الحق في الحصول على معاملة حسنة أثناء عملهم باعتبارهم بشراً لهم كرامتهم. وأنهم

لا يكونون فاعلين كموظفين إلا عندما يتم إشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل . أما الفكرة الثانية فتشير إلى أنه لا سبيل إلى تحقيق ذلك دون تدخل وحدة إدارة الأفراد في العلاقة اليومية بين الرئيس والمرؤوس . فمن هنا فإن مديري الأفراد يشاركون بصورة مباشرة في العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهـم ؛ لأن المديرين التنفيذيين كثيراً ما ينظرون إلى أن الجانب المتعلق بإدارة الأفراد في عملهم لا يمثل دوراً رئيساً بين المهام التي يقومون بها .^(٢٨) وبمعنى آخر ، فإن مفهوم إدارة الأفراد يتضمن أن الإدارة تكون لأجل الأفراد ، وهذا انعكاس للتركيز التقليدي المتمثل في توجيه الاهتمام نحو إيجاد متخصصين يتولون تنفيذ وظائف الأفراد من خلال وحدة مركزية .^(٢٩)

وعلى الجانب الآخر ، يركز مفهوم " إدارة الموارد البشرية " على الموارد ، لذلك فهو موجه بصورة رئيسة نحو إدارة الاحتياجات للموارد البشرية (ليس بالضرورة العاملين) ، المطلوب توفيرها وتوزيعها في المنظمة . يضاف إلى هذا أن التركيز في هذا المفهوم يكون في الغالب على جانب الطلب وليس العرض ، وعلى التخطيط ، والرقابة ، والمتابعة ، أكثر من التركيز على حقوق الموظفين ، كذلك على حل مشكلات الموارد البشرية مع المديرين في المنظمة ، وليس مع الموظفين مباشرة . فلكون مفهوم إدارة الموارد البشرية يمثل نشاطاً إدارياً عاماً ، فهو يركز على مصالح المنظمة أكثر من تركيزه على مصالح القوى العاملة ، حيث إن تعزيز مصالح القوى العاملة هنا يتم من خلال تعزيز الفاعلية الكلية للمنظمة بشكل عام . وينطلق مفهوم " إدارة الموارد البشرية " من منطلق أن إدارة الموارد البشرية ، مثلها مثل أي جانب آخر في إدارة المنظمة ، هي جزء أساسي لإدارة المنظمة ، ولا يمكن فصلها عنها وتركها لمتخصصين ، لتولي أمورها . فالناس لهم الحق في معاملة حسنة أثناء العمل ، كبشر لهم كرامتهم ، وسيكونون أكثر فاعلية وكفاءة عند إشباع حاجات حياتهم العملية في إطار إدارة تتسم بالفاعلية والكفاية ، وفي ظل علاقات تتسم بالاحترام المتبادل . وهنا يكون دور أخصائي الموارد البشرية الحصول على العمالة بالعدد والمهارات والأجر المناسب ، ودعم المديرين الآخرين في إدارة موظفيهم ، والإسهام في تحقيق التغييرات الإستراتيجية .^(٣٠)

ويعنى آخر، فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن الإدارة بوساطة الأفراد، وينظر إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية على أنها لا مركزية، وأن المديرين التنفيذيين يتولون القيام بأعباء هذه الأنشطة. (٣١) وينزع دور متخصصي إدارة الموارد البشرية، وفقاً لهذا المفهوم، إلى أن يكون داعماً ومؤيداً في طبيعته.

وقد بدأ هذا المنظور الأخير يطغى على نظرة بعض الباحثين في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتأثير المتنامي للمدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ترتب على ذلك توسع الحقل الفرعي لإدارة الموارد البشرية ليشمل موضوعات، مثل: الحوافز، واتخاذ القرارات، والقيادة، والاتصالات، والاستشارات، وتطوير المستقبل الوظيفي. (٣٢)

غير أننا نعود ونؤكد أن هذه الفروق بين المصطلحين ليست بالضرورة فروقاً قطعية، بل هي موضع جدل. كذلك، ليس من الصائب القول إن أحد المدخلين حل محل الآخر، أو أن أحدهما أصبح عصرياً والآخر صار عتيقاً، أو أن أحدهما مصيب والآخر مخطئ. (٣٣) ولكن بالرغم من أن كثيراً من الباحثين، يرون أن الفروق بين الاثنین ضئيلة، إلا أنه تظل هناك بعض الفروق المهمة بينهما. فأولاً، تركز "إدارة الموارد البشرية" على ما يتم عمله للمديرين وليس على ما يؤديه المديرون أنفسهم للموظفين. ثانياً، يكون دور المدير التنفيذي في ظل "إدارة الموارد البشرية" أكثر إيجابية ومبادرة. وثالثاً، في ظل "إدارة الموارد البشرية" هناك مسؤولية رئيسة تضطلع بها الإدارة العليا وهي مسؤولية إدارة البيئة الكلية داخل المنظمة وخارجها. (٣٤)

ومن الجدير بالذكر أنه يلاحظ في الأدبيات العربية تعدد المصطلحات في هذا المجال، ولكن المصطلحات الأكثر شيوعاً التي درجت هذه الأدبيات على استخدامها، هي: مصطلحات "إدارة القوى العاملة"، " وإدارة الأفراد"، و "إدارة الموارد البشرية"، " وإدارة شؤون الموظفين"، حيث تستخدم هذه المصطلحات في الغالب بصورة متبادلة للدلالة على معاني متشابهة. ويلاحظ أن المصطلح المستخدم في القطاع العام في هذا المجال هو مصطلح "إدارة شؤون الموظفين"، حيث يتضمن نظام الخدمة المدنية، وكذلك نظام تصنيف الوظائف

في المملكة ، استخدام مصطلح " إدارة شؤون الموظفين " ، كذلك فإن الوحدات الإدارية المختصة في هذا المجال تسمى إدارات شؤون الموظفين .

وظائف إدارة الموارد البشرية

يعد توافر الكفاءات العالية من الأفراد في الأجهزة الحكومية عنصراً أساساً لعمل القطاع العام وتحقيق غاياته الأساسية . فكيفية التحاق الأفراد بالخدمة الحكومية ، ومستوى أدائهم لأعمالهم ، وأسلوب تحفيزهم وتنمية مهارتهم ، أو تأديبهم ، وتحديد الوسائل المناسبة لضمان استمرارهم وترقية الأكفأ منهم ، وكيفية التعامل مع الأفراد الأقل كفاءة منهم ، كلها مسائل على جانب من الأهمية وتقع في صميم عمل الأجهزة الحكومية ، والوسائل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة .

وتسعى إدارة الموارد البشرية ، إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين ، بما يساعد في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية . والقاسم المشترك بين إدارات الموارد البشرية في القطاع العام يتمثل في الأنشطة التي يجدر بكل نظام للموظفين القيام بها ليتيح الفرصة للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة ، وليوفر الظروف المناسبة لهم لأداء أعمالهم على النحو المطلوب . وبما أن الإدارة الناجحة للأفراد ضرورية لقيام المنظمة بعملها بفاعلية ، فإن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية هي أيضاً عنصراً أساساً للإدارة الناجحة للمنظمة . ومن هذا المنطلق تتطلب إدارة الموارد البشرية ، كيفما كان شكلها التنظيمي ، مهارات فنية وشخصية في التعامل مع الأفراد ، وتستدعي من مديري الموارد البشرية والمختصين فيها أن يكونوا ملمين بكيفية استقطاب الأفراد الأكفاء للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، واختيار الأنسب من بين المتقدمين للوظائف ، ومعرفة كيفية تقويم الموظفين ، وترقيتهم ، وتدريبهم ، وتأديبهم ، وإنهاء خدماتهم . وأن تتوافر لديهم الخبرة اللازمة في استخدام أفضل السبل لتحفيز الموظفين وتقديم المشورة والتوجيه لهم . بالإضافة إلى المعرفة المناسبة في تصنيف الوظائف ، ووضع جداول الرواتب ، وقياس الإنتاجية ، ومعالجة التظلمات والشكاوى .

فالوظيفة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية هي العناية بالموارد البشرية من كل الجوانب . وتتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد منذ بداية دخولهم الخدمة العامة وحتى انتهاء خدمتهم . ويمكن الاستدلال على شمولية نشاطات إدارة الموارد البشرية من خلال المثال التالي :

فعند التفكير في إنشاء أي جهاز إداري تلبية لحاجة اجتماعية معينة ، ينبغي توافر عدة عوامل حتى يخرج هذا الجهاز إلى حيز الوجود ويتمكن من تحقيق الغايات التي أنشئ من أجلها . وإذا افترضنا أن الإمكانيات اللازمة لذلك الجهاز متوافرة ، فإن التفكير عقب ذلك يتجه نحو كيفية شغل ذلك الجهاز بالموظفين اللازمين لإنجاز الأهداف الرئيسة له .

والخطوة الأولى التي ينبغي القيام بها في هذا الصدد هي تحديد الغايات الأساسية التي يسعى الجهاز لتحقيقها ، ثم تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق هذه الغايات ، ومن ثم تنظيمها في وحدات إدارية رئيسية وفرعية ، وتقسيم تلك الوحدات الإدارية هرمياً لتحديد نوع السلطة التي تختص بها . بعد ذلك يتم وصف أعمال الوظائف التي تتضمنها تلك الوحدات ، وتحديد المعارف ، والمهارات ، والقدرات المطلوبة لأداء واجباتها ومسؤولياتها على النحو المطلوب ، وبناء على ذلك يتم تحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية والصفات الشخصية اللازمة لشغل تلك الوظائف . بعد ذلك يتم تصنيف الوظائف بوضعها في فئات وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لها ، حتى يتسنى معاملة الوظائف المتماثلة بصورة متشابهة . يلي ذلك تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من وظائف الوحدات الإدارية ، حتى يمكن تحديد معدلات الأجور المناسبة للوظائف المختلفة في الجهاز .

بعد ذلك يصبح من المحتم تحديد عدد ونوعية العاملين المطلوبين لأداء الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق غايات الجهاز . ولتحقيق أفضل النتائج في هذا المجال ، فيجب أن تكون الخطوة الأولى في هذا الشأن تخطيط الموارد البشرية ، لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية المستقبلية من الأفراد . بعدها يمكن للجهاز البدء في توظيف الأفراد لتنفيذ مهامه . ويستدعي هذا الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، ومحاولة اجتذاب الأشخاص المؤهلين لشغلها بالوسائل

المختلفة . وعقب الانتهاء من استقطاب الموظفين ، يغدو من الضروري تحديد الإجراءات والوسائل الضرورية للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ، وتقويم مستوى معارفهم وقدراتهم ، ومهاراتهم ، من خلال الاختبارات التحريرية ، أو العملية ، أو المقابلات الشخصية .

وبعد تعيين الأشخاص المناسبين يكون من الضروري تقديمهم إلى أعمالهم الجديدة وتوجيههم لأدائها ، ثم تقويم أدائهم لتلك الأعمال بعد مضي فترة من الزمن . وبناءً على هذا التقويم يتم اتخاذ قرارات متعلقة بتدريبهم ، أو ترقيتهم ، أو مكافئتهم . وكذلك العمل على المواءمة المستمرة بين حاجاتهم المتغيرة وحاجات المنظمة ، ومحاولة الموازنة بينها قدر الإمكان .

وغني عن البيان أن ثمة تفاوت في مصالح الموظفين في الحياة الوظيفية ، وبالتالي فقد ينقل بعضهم إلى أعمال أخرى ، وقد يكلف البعض الآخر بأداء مهام أخرى إلى جانب أعمالهم الحالية ، أو ينتدب لأداء مهام معينة بعيداً عن مقر العمل ، أو يعار لجهاز آخر ، بينما تتم ترقية آخرين إلى وظائف أعلى ، أو تتم مكافئتهم على حسن أدائهم . كذلك فقد يستقبل بعضهم ، فيما يتقاعد البعض الآخر ، أو يتم فصله عن العمل . وبطبيعة الحال فقد تستدعي بعض الحالات اتخاذ بعض الإجراءات التأديبية بحق بعض الموظفين ، مع إتاحة الفرصة لهم للتظلم في هذه الحالة .

وهكذا ، يتضح من المثال السالف ، أن إدارة الموارد البشرية تشمل كافة الجوانب المتصلة بالموظفين من وقت التحاقهم بالأجهزة الإدارية ، إلى وقت تركهم الخدمة فيها . وبهذه الصفة ، يظهر جلياً أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة شاملة ، تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالأفراد في المنشآت ، التي تهدف أساساً ، إلى تزويد المنظمة بالقوى العاملة المناسبة ، وتنسيق أعمالها ، والمحافظة على استمراريتها واستقرارها . كما يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين وحدات الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين المباشرين في مختلف الوحدات الإدارية . ففي حين أن وحدات إدارة الموارد البشرية تتولى أحياناً تطوير سياسات

الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها، فإن الرؤساء المباشرين هم المسؤولون عن التنفيذ الفعلي لتلك السياسات .

وبالرغم من أن جميع إدارات الموارد البشرية تشترك في أداء عدد من الوظائف الرئيسة من أجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة . إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من وحدة إلى أخرى ، وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها ، وكذلك حسب حجم المنظمة التي توجد بها ، والأهداف الرئيسة لها . ويمكن إجمال الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ، بصفة عامة ، على النحو التالي :

١ . تحليل الوظائف ، ووصفها ، وإعداد مواصفاتها ، وتصنيفها : تعني هذه الأنشطة

بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة ، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسة لكل وظيفة . أي وصف المهام الرئيسة لكل وظيفة ، وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها ، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات ، وفقاً لمعايير معينة .

٢ . تخطيط الموارد البشرية : يتضمن هذه النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة ، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة ، والتوسع المتوقع فيها ، ومدى التغيير في تكنولوجيا العمل ، ومن خلال تحليل سوق العمالة ، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة ، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب . وفي الواقع ، فإن نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الإستراتيجية للمنظمات ، تتم ممارسته على مستوى الإدارة العليا للمنظمة ، غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط .

٣ . التوظيف : تهدف عملية التوظيف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في

المكان المناسب ، وذلك من خلال محاولة المواءمة بين المؤهلات المطلوبة للوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها . ويتم تنفيذ ذلك من خلال رسم السياسات ووضع

القوانين واللوائح والإجراءات التي تعين على تحقيق تلك الأهداف والاستيثاق من تحقيقها الأغراض المنشودة بشكل يحقق الكفاءة في العمل والعدالة في إجراءات التوظيف . ويشمل نشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على استقطابها، واختيار الأنسب من بين المتقدمين من بين تلك الكفاءات باستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع الإدارات التنفيذية .

٤ . **إدارة الأجور والرواتب:** ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل الذي يؤديه . ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور، وتحديد سلم المراتب، والحد الأدنى والأقصى لكل درجة، والقرارات المتعلقة بتعديل السلم، من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام .

٥ . **الترقية، والنقل، وتقويم الأداء الوظيفي:** والدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من أنها تتم وفقاً للقواعد المحددة . فعندما يجري نقل الموظف من قسم إلى آخر يتم الرجوع إلى سجله الوظيفي للتحقق من أنه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقله إليها . وعندما يتم اتخاذ ترقيته إلى وظيفة أعلى يتم التأكد من أنه مستوف لشروط الترقية . كذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقويم الأداء الوظيفي في موعده المحدد، كما تتم مساعدتهم في إعداد نماذج تقويم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن .

٦ . **التدريب والتنمية:** تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب، وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية . ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة، إما على رأس العمل عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتولى متخصصو التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها . وفي حالة

إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات الخارجية للتدريب .

٧ . الإجراءات التأديبية: يتولى الرئيس المباشر المسؤولية الرئيسية لاتخاذ الإجراءات التأديبية بحق موظفيه . وتتولى الجهة المركزية للإشراف على الموارد البشرية في القطاع العام مسؤولية صياغة الأحكام المتصلة بالتأديب وتحديد الجزاءات المناسبة . وتتولى إدارة الموارد البشرية التأكد من أن الإجراءات المطبقة تتفق مع الأنظمة واللوائح وتتولى تنسيق إجراءات التظلم للموظفين في هذه الحالة .

٨ . الاحتفاظ بسجلات الموظفين: تعد هذه الوظيفة من أقدم وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيها تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتنظيم ملفات الموظفين التي تحتوى على سجلاتهم الوظيفية، والرجوع إليها في قرارات النقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من القرارات المتعلقة بالموظفين، وكذلك للاستفادة منها في عمل الإحصائيات المختلفة في هذا المجال، لتشخيص المشكلات، والمساعدة في تطوير برامج الموارد البشرية .

٩ . المزايا الإضافية: يتضمن ذلك الأنشطة المتعلقة بالبرامج الصحية والوقائية، والاجتماعية والترفيهية، وغيرها من الأنشطة الهادفة إلى تحسين مناخ العمل ورفع معنويات العاملين وتنمية روح التعاون بينهم . وغالباً ما يكون القرار الفعلي لإنشاء مثل هذه البرامج أو التوسع فيها من اختصاص السلطة المركزية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، أو الإدارة التنفيذية العليا، بناء على توصية إدارة الموارد البشرية، التي تنهض بأعباء الإدارة اليومية لهذه البرامج بعد إقرارها من السلطة المختصة .

١٠ . التخطيط التنظيمي: يتضمن هذا النشاط الأمور المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله، ويشمل ذلك تحديد درجة المركزية في سلطة اتخاذ القرارات، والعلاقات بين المستويات الوظيفية، وإعداد خرائط التنظيم، وأدلة الوظائف . ويتم أداء هذا النشاط في الأصل بصورة رئيسة في الوظائف التنفيذية، ولكن

إدارة الموارد البشرية تتولى جمع المعلومات، وإجراء البحوث، وإعداد الخطط، وتقديم المشورة في هذا المجال.

١١ . البحوث والدراسات: تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المسوح اللازمة لمعرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية وبرامجها. وتشمل هذه الدراسات موضوعات، مثل: الرضا الوظيفي، الاتصالات الإدارية، تقويم الأداء الوظيفي، ومدى فاعلية الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. ويتطلب تطبيق نتائج البحوث وتوصياتها تعاوناً وطيداً بين الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية.

وبوجه عام، يمكن تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات رئيسية، على النحو التالي:

١ . النصيحة والمشورة: إن جزءاً رئيساً من عمل إدارة الموارد البشرية بوصفها جهة متخصصة في جميع ما يتصل بالموارد البشرية، هو تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين، وإبداء الرأي حيال تطبيق الأنظمة المتصلة بالموارد البشرية حين يطلب منها ذلك، وكذلك تقديم المقترحات بشأن تطوير أساليب العمل وتنظيم الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. وكثيراً ما تلجأ الإدارات المختلفة في المنظمة إلى إدارة الموارد البشرية لأخذ رأيها، والاستفسار عن السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الأمور التأديبية، والترقيات، والنقل، وتقويم الأداء الوظيفي، وغيرها من الأمور المتصلة بالموظفين.

وتلعب إدارة الموارد البشرية، من خلال دورها الاستشاري، دوراً حيوياً في رسم سياسات الموارد البشرية، فكثيراً ما تكون مسؤولة عن اقتراح وصياغة مشروعات السياسات الجديدة، أو تعديل السياسات القائمة المتعلقة بالموارد البشرية. وبطبيعة الحال فهي تقترح هذه السياسات للإدارة العليا، واستناداً إلى السلطة التي تملكها

الإدارة يتم تبني السياسة فعلياً. وعند اقتراح سياسة جديدة أو تعديل سياسة قائمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة المشكلات القائمة ومناقشتها مع الإدارات التنفيذية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفلسفة والثقافة السائدة في المنظمة.

٢. **الخدمات:** كثيراً ما تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات للإدارات التنفيذية، مثل: الاحتفاظ بسجلات للموظفين، وتنفيذ برامج الاستقطاب والامتحانات التوظيفية، وأحياناً المقابلات الشخصية، وكذلك تخطيط برامج التدريب والتوجيه وتصميمها.

٣. **الرقابة:** تقوم إدارة الموارد البشرية برقابة الإدارات الأخرى للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال: عندما ينص النظام على وجوب تقييم أداء الموظفين سنوياً، ففي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة المديرين الذين لم يقدموا تقارير الأداء. وتقوم إدارة الموارد البشرية أيضاً بالتيقن من أن تنفيذ الأعمال يتم وفقاً للإجراءات النظامية. فعلى سبيل المثال: لكف يد موظف عن العمل، ينبغي على المديرين اتباع إجراءات واضحة ومحددة، وهذا يتطلب أن يصدر القرار من الوزير المختص، وأن يمنح الفرد الفرصة لسماع أقواله.

الصلاحيات الاستشارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية

يتبين من خلال استعراض النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأصل ذات طابع استشاري. غير أن إدارة الموارد البشرية تقوم في كثير من الأحيان بأعمال تنفيذية، لا سيما عندما تضطلع بممارسة بعض الأعمال بشكل مباشر، مثل إدارة الرواتب، ومسؤولية التوظيف، والتدريب. ولكن تظل علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى علاقة استشارية عندما تقدم إليها خدمات أو مشورات معينة.

وبصفة عامة، يوجد في المصالح الحكومية نوعان من الوظائف: تنفيذية واستشارية. وتتصل الوظائف التنفيذية مباشرة بالوظائف والمهام التي تم إنشاء الجهاز لتحقيقها، وتملك

سلطة إصدار القرارات، ومسؤولية تحقيق الغايات الرئيسة للمصالح الحكومية. أما الوظائف الاستشارية، فتنشأ نتيجة لإنشاء المنظمة، وليس لتحقيق أهدافها الأساسية بصورة مباشرة. وكما يظهر جلياً من اسمها، يقتصر دورها على تقديم النصح والمشورة لذوي السلطات التنفيذية لمساعدتهم في تحقيق أهداف الجهاز بصورة فاعلة. وتنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية في الأساس تحت مجموعة الوظائف الاستشارية، من حيث إن وظيفتها الأساسية تقديم المشورة للمديرين في مجالات الموارد البشرية المختلفة. فالمهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتعلق بدراسة القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتقديم الآراء إلى ذوي السلطات التنفيذية الذين يملكون سلطة إصدار القرارات وتحمل مسؤولية تلك القرارات. ومدير إدارة الموارد البشرية هو شخص استشاري في علاقته بالمديرين التنفيذيين، لكنه يملك سلطة تنفيذية يمارسها على العاملين داخل إدارته.

بيد أنه ينبغي لفت النظر إلى أن السلطة الاستشارية سلطة قوية، وعلى هذا الأساس تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في التأثير في سلوك المديرين التنفيذيين. فعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم مشورة للمدير التنفيذي يمكن له أن يرفضها، ولكن المدير التنفيذي برفضه أخذ تلك المشورة يتحمل المسؤولية الكاملة للعواقب التي قد تحدث من جراء رفضه للمشورة. لذلك، ولتلافي العواقب السلبية، فإن المدير التنفيذي في الغالب يأخذ بمشورة إدارة الموارد البشرية. (٣٥)

علاوة على ذلك، فإن وجود إدارة الموارد البشرية كوحدة مركزية متخصصة في الرقابة وتقديم الخدمات والاستشارات في إدارة الموارد البشرية يجعل لها سلطة وظيفية (Functional authority) في مجال سياسات وقواعد وإجراءات اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتحديد أجورهم، وكذلك الإشراف على تطبيق تلك السياسات والإجراءات والقواعد ومعالجة الشكاوي والتظلمات المتصلة بها، وذلك في مختلف الوحدات الإدارية في الجهاز. (٣٦) وعندما تكون إدارة الموارد البشرية سلطة وظيفية، فإن دورها في الواقع العملي لا يكون استشارياً، بل تنفيذياً.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية

يلاحظ أن مجال أنشطة الموارد البشرية هو مجال رحب يتخطى نطاق إدارة واحدة، وذلك لأن تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية يتم من خلال جميع الأفراد العاملين في جميع الوحدات الإدارية في شتى المستويات. (٣٧) ومن هنا، فإن الموارد البشرية هي موضع اهتمام كل مدير في أية منظمة، حيث يقوم جميع الرؤساء المباشرين بين وقت وآخر بالكثير من أعمال الموارد البشرية. ووجود إدارة الموارد البشرية لا ينفي دور المديرين التنفيذيين في هذا المجال، فالمديرون التنفيذيون لهم دور أساس في إدارة الموارد البشرية، حيث إنهم يكونون مسؤولين عن الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة، وعن تحقيق أهداف وحداتهم الإدارية. وقليلاً ما يكون موظف إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين، أو النقل، أو الترقية، أو التأديب، أو التكليف بالأعمال، أو تقويم الأداء الوظيفي. فإصدار مثل هذه القرارات يكون في العادة من اختصاص الرؤساء المباشرين. غير أن متخصصي الموارد البشرية، على غرار المتخصصين الآخرين في مجال الأمور المالية والمحاسبية والهندسية، لا بد من استشارتهم لاتخاذ قرارات سليمة، فيما يتصل بالموارد البشرية.

ووجود نوعين من المديرين لهم توجهات وأهداف مختلفة (التنفيذيين ومتخصصي إدارة الموارد البشرية)، للتعامل مع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، من شأنه أن يفتح المجال لاحتمالات الصراع بينهم، عندما يكون هناك لبس في صلاحياتهم في هذا المجال. ويكثر احتمال نشوء مثل هذا النزاع على وجه الخصوص، عندما تتطلب القرارات أن تكون جهودهم مشتركة في حالات، مثل: تخطيط القوى العاملة، والترقية، والتأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من الأمور المتصلة بالموظفين. فكثيراً ما ينظر الرؤساء التنفيذيون إلى متخصصي إدارة الموارد البشرية بأنهم معيقون، في حين أن متخصصي إدارة الموارد البشرية ينظرون إلى الرؤساء التنفيذيين على أنهم غير متعاونين معهم، ومعادين لمبادئ الجدارة وغير مكترئين بها. (٣٨) لذا ينبغي الحرص على تحقيق التوازن في عمل الطرفين، ففي الأوضاع

المثالية ينبغي أن يكمل متخصصو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون بعضهم بعضاً، وأن تقوم العلاقة بينهما على التعاون والتفاهم وليس على التنافس. (٣٩)

التنظيم الداخلي للوحدات الإدارية للموارد البشرية

ذكرنا أن ثمة وظائف أساسية لا بد لأية إدارة للموارد البشرية القيام بها، وإن اختلفت وسائل تلك الإدارات في القيام بتلك الوظائف، وذلك تبعاً لمستواها الإداري، ونوعية الأنشطة والخدمات الحكومية التي تقدمها الجهة الإدارية التابعة لها. كما تختلف تلك النشاطات تبعاً لدور الدولة في القطاع العام، والفلسفة التي تتبناها في معالجة الموارد البشرية، وبالتالي مدى المرونة التي توفرها الأنظمة واللوائح لإدارات الموارد البشرية، ومدى مركزية تلك النشاطات، وما يخول من صلاحيات لإدارات الموارد البشرية، سواء على مستوى القطاع العام ككل أم على مستوى الجهاز الإداري.

وعليه، لا توجد طريقة واحدة مثلى لتنظيم وحدات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، إذ إن الشكل التنظيمي لهذه الوحدات يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وعلى عدد العاملين فيها ونوعيتهم، وعلى مدى الأهمية التي توليها الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية والصلاحيات المخولة إليها. فعلى سبيل المثال، يمكن تنظيم إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية الكبرى بحيث تتضمن وحدات إدارية فرعية للتوظيف، والتدريب، والرواتب والمكافآت، وتخطيط الموارد البشرية، والأبحاث، والتظلمات والاستئناف. أما في الأجهزة الحكومية الصغيرة فإن هذه الوظائف قد تدمج وتصبح مجرد مهام يقوم بها عدد محدود من الموظفين.

ففي المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، تتبع إدارة شؤون الموظفين في العادة الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية. (٤٠) وعادة ما تتولى تلك الإدارات عملية توفير احتياجات الجهات الإدارية من الموظفين، وتحديد الإجراءات المتصلة بالموظفين، وتنظيم وحفظ السجلات والملفات المتعلقة بهم، وتنظيم شؤونهم المتصلة بالترقيات، والنقل، والتدريب، والتعويضات، والتقاعد، وغيرها من الأمور ذات الصلة. وهناك بعض

الاختصاصات لإدارات شؤون الموظفين، التي نص عليها نظام الخدمة المدنية صراحة، وبالتالي تشترك فيها جميع إدارات شؤون الموظفين العامة. فمثلاً، في مجال الإعداد لإجراءات الترقيات للموظفين، تشير لائحة الترقيات^(٤١) إلى أن تقوم إدارة شؤون الموظفين بالتحقق من صحة قوائم الموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم شغلها عن طريق الترقية، ودقة تلك القوائم واشتمالها على أسماء الموظفين جميعهم، الذين تتوافر فيهم شروط الترقية، ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة فيها (المادة الثانية من لائحة الترقيات). وفي الواقع، فإن مدير شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة يكون مسؤولاً ومسؤولية مباشرة عن أي إجراء يتم مخالفته لما تنص عليه الأنظمة واللوائح والقرارات المكتملة لها المنظمة لشؤون الخدمة المدنية. (٤٢)

مدير الموارد البشرية

مع تغير طبيعة الأعمال، وتركيبه القوى العاملة، والنظرة إلى العنصر الإنساني في العمل، أصبح من المحتم على مدير الموارد البشرية أن يواجه مسؤوليات، وأعباء، وتحديات متزايدة. وزادت بالتالي أهميته في التنظيمات الإدارية في مختلف دول العالم، وغداً، تبعاً لذلك، جزءاً أساسياً من فريق الإدارة العليا.

وتختلف المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لمدير الموارد البشرية باختلاف المنظمات واختلاف حجمها، وطبيعتها، وهيكلها التنظيمي، وأسلوب عملها، وكذلك باختلاف وظائف إدارة الموارد البشرية فيها، واختلاف واجباتها ومسؤولياتها، والأهمية التي توليها الإدارة العامة لنشاط الموارد البشرية. ولكن، بصفة عامة، لم تعد المهارات المطلوبة من مدير الموارد البشرية تقتصر على الوظائف المتصلة بتخطيط القوى العاملة، وتطوير سياسات وبرامج الأفراد، والتوظيف، والتدريب والتنمية، والتعويضات، والمزايا الإضافية، بل أصبح من الضروري أن تتوفر لديه العديد من المهارات المتخصصة المتنوعة.

وأصبح من اللازم أن يتمتع مدير الموارد البشرية بمهارات الإدارة اللازمة للتخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة، مثله مثل مديري الإدارات الأخرى. علاوة على ذلك، ينبغي له تطوير مهارات الاتصالات الكتابية والشفوية، ومهارات العلاقات الشخصية، وكذلك المهارات المتعلقة بتشخيص وتحليل وحل المشكلات، التي تعد ضرورية، ليس لنجاحه كمدير فحسب، بل وكذلك لمساعدة الرؤساء التنفيذيين في الإدارات الأخرى. كذلك يجب أن يكون مؤهلاً لتقديم المساعدة في تطوير السياسات والإستراتيجيات التنظيمية بشكل عام. وفي عصر الحاسب الآلي، فإن مدير الموارد البشرية يتطلب مهارات في استخدام نظم المعلومات القائمة على الحاسب الآلي، لتخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج المختلفة للموارد البشرية. وتعد التقارير التي يتم توليدها من خلال نظم المعلومات هذه ضرورية لتقويم فاعلية برامج الموارد البشرية، ولتحديد مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات. كذلك من المحبذ أن تتوفر لديه المعرفة والكفاءة في تصميم وإجراء بحوث الموارد البشرية حتى يمكنه اطلاع المديرين على المشكلات القائمة والمحتملة، التي ينبغي أن تسترعى انتباههم.^(٤٣)

ويمكن تلخيص المهام التي يتولاها مدير إدارة شؤون الموظفين في القطاع العام في المملكة في العادة، بما يلي:

١. التأكد من أن جميع إجراءات شؤون الموظفين تنفذ وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات.
٢. تقديم المساعدات الاستشارية الفنية اللازمة لكافة الإدارات والأقسام بالجهة في المسائل المتصلة بشؤون الموظفين، والتعرف على مشكلات الموظفين وتقديم المشورة لهم.
٣. تحديد الوظائف الشاغرة ونوعيتها وشروطها، بالتعاون مع الوحدات الإدارية المختلفة. والاحتفاظ بالسجلات اللازمة لحصر الوظائف وأسمائها، ومعرفة الشاغر والمشغول منها بصفة مستمرة، والإعلان عن الوظائف المراد شغلها (بالنسبة للوظائف التي تملك الجهة صلاحية إجراءات التوظيف عليها).
٤. الاتصال بوزارة الخدمة المدنية بخصوص الوظائف الشاغرة لإجراء اللازم نحو إشغالها.

- ٥ . استكمال إجراءات التعيين والمباشرة لجميع العاملين بالجهة .
- ٦ . التوثيق من مباشرة الموظفين المعيّنين حديثاً والمنقولين والمقرّنين ، ورفع التقارير إلى المسؤولين عن المستجدين في أثناء فترة التجربة .
- ٧ . التنسيق والتعاون مع وزارة الخدمة المدنية في مجال تصنيف الوظائف وتحويلها وغيرها من الأمور المتعلقة بالوظائف وشؤون الموظفين .
- ٨ . إعداد مشروع ميزانية إدارة شؤون الموظفين ورفعها للمدير العام للشؤون الإدارية والمالية ، والمشاركة في إعداد مشروع الميزانية للباب الأول للجهة (الخاص برواتب الموظفين وبدلاتهم ومكافآتهم) بالتعاون والتنسيق مع الإدارة المالية والإدارات الأخرى ذات العلاقة . وإعداد مسيرات الرواتب الشهرية والمكافآت والبدلات والانتدابات .
- ٩ . إدارة وتسجيل كافة وقوعات العاملين بالجهة من ترقيات ، ومكافآت ، وتعويضات ، وتنقلات ، وتدريب ، وإجازات ، وانتدابات ، وإعارات ، وجزاءات ، وإنهاء للخدمة ، ومتابعة إعداد تقويم الأداء الوظيفي ، وغيرها من الأمور المتصلة بالموظفين .
- ١٠ . تنظيم وحفظ السجلات والملفات المتعلقة بالموظفين والتحقق من استيفائها لجميع البيانات اللازمة .
- ١١ . إعداد بيانات بأوضاع الموظفين في الجهة ، وتحليلها واستخلاص مؤشرات مفيدة في مجالات تخطيط القوى العاملة وتنميتها .
- ١٢ . الإشراف والتنسيق والمتابعة والتوجيه للوحدات الإدارية التابعة لإدارة شؤون الموظفين ، والعمل على تطوير الأداء وتنظيم العمل الإداري فيها .
- ١٣ . تقديم التسهيلات اللازمة للمتعاقدين فيما يتصل بطلبات الإقامة وطلبات تأشيرات السفر لهم ولأسرهم .
- ١٤ . إعداد الدراسات حول القضايا المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين .
- ١٥ . إعداد تقارير دورية لمدير عام الشؤون الإدارية والمالية ، توضح سير العمل في الإدارة والمشكلات التي تواجه عملها ، والحلول المقترحة لعلاجها .

التقسيم الداخلي للوحدات الإدارية للموارد البشرية

في العادة يتم تقسيم إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية إلى عدد من الأقسام الفرعية، تتضمن، على سبيل المثال: أقسام التوظيف، والمتعاقدين، وعلاقات الموظفين، والتدريب، والتصنيف، وتخطيط القوى العاملة، والملفات، والرواتب والمصروفات، والأبحاث والدراسات. إضافة إلى تلك الأقسام يوجد في إدارة الموارد البشرية سكرتارية لجنة الترقيات وسكرتارية إدارة الموارد البشرية.

ويتولى قسم التوظيف جمع المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة التي تحتاج إليها الجهة وتنظيمها، وذلك بالتنسيق مع الوحدات الإدارية في المنظمة. وإعداد قوائم بالوظائف التي يجب إشغالها عن طريق وزارة الخدمة المدنية، وإرسالها إليها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإشغالها. ويتولى القسم استلام خطابات الترشيح التي ترد من وزارة الخدمة المدنية على الوظائف التي سبق طلب إشغالها، ومن ثم إعداد قرارات التعيين لاعتمادها من صاحب الصلاحية، واستكمال إجراءات التعيين والمباشرة للموظف الجديد.

ويكون قسم التوظيف مسؤولاً عن استقطاب العاملين واستكمال إجراءات التوظيف بالنسبة للوظائف التي تفوض إلى الجهة الحكومية صلاحية شغلها. وفي هذه الحالة يتولى قسم التوظيف استقبال طلبات التوظيف ودراستها، والتحقق من استيفاء المتقدمين لشروط شغل الوظائف المتقدمين عليها، وإجراء مقابلات أولية مع المتقدمين لبعض الوظائف. ويقوم بوضع قائمة بأسماء الأشخاص المرشحين للتوظيف، وتزويد مديري الوظائف الشاغرة بهذه القوائم، لاختيار المناسبين منهم باستخدام وسائل الاختيار المناسبة. وحينما يكون هناك امتحانات توظيفية لشغل الوظائف الشاغرة، يسهم قسم التوظيف في العادة في إعدادها وتحديد مواعيدها وإدارتها. وبعد ذلك يتولى استكمال الإجراءات المطلوبة لتوظيف الأفراد، ويتولى إعداد قرارات التعيين لتوقيعها من قبل صاحب الصلاحية، ويحصل على إشعارات المباشرة للموظفين الجدد من الوحدات الإدارية المعنية، ويرسل صوراً منها ومن قرارات التعيين إلى وزارة الخدمة المدنية. إضافة إلى ما تقدم، يختص قسم التوظيف بإجراءات

التعاقد الداخلي والخارجي بالجهاز، وإعداد عقود العمل، أو تجديدها وفقاً للإجراءات النظامية. كما يتولى تصفية حقوق من تنهى خدماتهم، وإعداد بيانات الخدمة اللازمة لهم، وإصدار شهادات الخدمة لهم.

وفي الأجهزة الإدارية التي توظف عدداً كبيراً من المتعاقدين، يوجد في العادة قسم للمتعاقدين يضطلع بجميع الأعمال المتعلقة بالمتعاقدين، بما في ذلك استقبال جميع المعاملات والطلبات الخاصة بهم، وجميع الأعمال المرتبطة بهم، مثل: الإجازات، وإجراءات السفر، والتعويضات المالية. ويتولى الرد على جميع الاستفسارات ذات الصلة بالمتعاقدين، التي ترد من الجهات المختلفة.

ويختص قسم علاقات الموظفين بإعداد الإجراءات اللازمة لنقل الموظفين، أو إعارتهم، أو تكليفهم بأعمال وظيفية أخرى، أو انتدابهم، أو إنهاء خدماتهم أو تمديدها. ويتولى بصورة عامة، متابعة الملاحظات التي ترد من وزارة الخدمة المدنية، والرد على استفساراتها في هذا الشأن. ويتولى القسم كذلك متابعة تقارير تقويم الأداء الوظيفي للموظفين، واستخلاص المؤشرات المختلفة منها وتقديمها للجهات المختصة. كما يختص القسم بإعداد البيانات المتصلة بإجازات الموظفين، وبيان المدة المستحقة منها للموظف، والرصيد المتبقي له منها، وإعداد قرارات تأجيلها أو تجزئتها. ويتولى إعداد القرارات اللازمة مباشرة الموظف للعمل بعد الإجازة.

كما يختص القسم بالنظر في الشكاوي التي ترد عن الموظفين، وإعداد الإجراءات اللازمة بخصوص الإجراءات التأديبية، وكف اليد، وإنهاء الخدمة للموظفين. ويتولى إعداد كافة المراسلات والقرارات التنفيذية الخاصة بالجزاءات والعقوبات التي تتخذ بحق الموظف. إضافة إلى ذلك، يختص القسم بمعالجة إجراءات تظلمات واستئنافات الموظفين، ويتولى إحاطة المديرين المعنيين بالإجراءات الضرورية في حالة وجود تظلم من قبل أحد الموظفين، وعمل الترتيبات اللازمة لتنفيذ عمليات التظلم. كما يتولى القسم التنسيق والمتابعة مع هيئة التحقيق والتأديب بالنسبة لمشكلات الموظفين في هذا الخصوص.

كما تقع على عاتق القسم مهمة إصدار خطابات الشكر والتقدير، أو الجزاءات الموقعة على الموظف، وأسبابها والجهات التي أصدرتها. وإلى جانب ما سبق، يتولى القسم تقديم بعض الخدمات للموظفين، مثل مراجعة معاملاتهم في الدوائر الحكومية والقطاع الخاص. كما يضطلع القسم في العادة بمسؤولية تهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والعمل على توطيد الروابط بينهم.

أما قسم التدريب فيكون مسؤولاً عن توجيه الموظفين الجدد لأعمالهم الجديدة وتوضيح حقوقهم وواجباتهم. ويقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهاز، وإعداد خطط لتنمية الموظفين بالتعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى. وقد يكون هذا القسم أحياناً مسؤولاً عن تصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية.

في حين يكون قسم التصنيف مسؤولاً عن إعداد التشكيلات الوظيفية للجهاز الإداري. كما يتعاون مع الإدارة العامة للتصنيف، في وزارة الخدمة المدنية لتحليل الوظائف، وتحديد أوصافها ومواصفاتها، الأمر الذي من شأنه أن يعين على وضع الوظائف في الفئات المناسبة لها، في خطة تصنيف الوظائف، ويسهل تقويم تلك الوظائف وبيان أهميتها النسبية بالنسبة لبعضها بعضاً، ومن ثم تحديد الأجور والمزايا المالية المناسبة لها بأسلوب موضوعي. كما يكون القسم مسؤولاً عن دراسة طلبات تحويل الوظائف الواردة بالتشكيلات الإدارية في الجهاز الإداري، بما يتفق مع خطة تصنيف الوظائف واحتياجات الهيكل التنظيمي، وطبقاً للضوابط والقواعد النظامية، ويتولى رفع تلك الوظائف إلى وزارة الخدمة المدنية. إضافة إلى ذلك يقوم بدراسة القضايا المتصلة باستحداث الوظائف، أو رفعها، أو تخفيضها، أو إلغائها، أو نقلها، والتنسيق مع وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية في هذا الشأن.

ويكون قسم تخطيط القوى العاملة مسؤولاً عن توفير البيانات المتعلقة بالقوى العاملة، وتحديد الطلب منها من حيث الكم والنوع، وبحث أفضل السبل للوفاء بتلك الاحتياجات، وذلك بدراسة أسواق العرض للعمالة المختلفة، ووضع الإستراتيجيات لاستقطاب الأكفاء لشغل الوظائف العامة.

ويتولى قسم الرواتب إعداد البيانات المالية الخاصة بالباب الأول من مشروع الميزانية والتنسيق مع الإدارة المالية في هذا الشأن. ويتولى إعداد سجلات استحقاقات الموظفين المالية، وحفظها وتنظيمها، حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة ويسر عند الحاجة. وبصفة عامة، يكون مسؤولاً عن تنفيذ العمليات المتعلقة بصرف الحقوق المالية للموظفين، مثل: إعداد مسيرات رواتب الموظفين وإرسالها لفروع الجهاز في كل شهر، وإعداد أوامر الإركاب للمتدربين، وإعداد المسيرات الخاصة بالبدلات المختلفة، وإعداد العلاوات السنوية، وتنفيذ أوامر الحسم من الراتب، واستقطاع بدل النقل خلال الإجازات المرضية. ويتولى القسم الإجابة على أية استفسارات تتصل باستحقاقات الموظفين المالية، وتقديم المشورة بشأنها، والاتصال بالجهات المختصة لحل أي المشكلات في هذا الصدد.

أما قسم الملفات فيكون مسؤولاً عن حفظ الملفات الشخصية للموظفين، وتحديثها، وترتيبها، وتبويبها، وترقيمها وفقاً للأصول المتبعة في حفظ الملفات. ويقوم باستلام جميع الأوراق التي تخص الموظفين، مثل: بطاقات الموظفين، وعقودهم، والجزاءات التي توقع عليهم، وما إلى ذلك، وترتيبها وحفظها في ملفاتهم للرجوع إليها بسهولة عند الحاجة. كما يقوم بحفظ الملفات المتعلقة بالمراسلات بين إدارة الموارد البشرية، والجهات الأخرى. ويتولى تنظيم حركة تداول الملفات ومتابعة الصادر منها، والتأكد من إعادتها للقسم. كما يقوم بفرز الملفات المقلدة التي انتهت علاقة أصحابها بالجهة، وحفظها في مكان مستقل عن الملفات العامة أو النشطة.

ويقوم قسم الدراسات بإجراء الدراسات المتعلقة بتشخيص المشكلات التي تواجه الموظفين، واقتراح الحلول المناسبة لها، والدراسات المتعلقة بتطوير قواعد وإجراءات الموارد البشرية وتنظيمها وتبسيطها، والدراسات التي تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية بالجهة، مثل: دراسات العمل، وتحليل الغياب، والحسومات، والحوافز، والتدريب والتنمية البشرية. بالإضافة إلى ذلك يتولى القسم دراسة إمكانية الاستفادة من الأساليب التقنية الحديثة المناسبة في مجال الموارد

البشرية، كذلك يتولى تطوير إجراءات ونماذج العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، ومتابعة تنفيذ البرامج المعتمدة للتطوير والتنظيم في هذا المجال، وتقويم نتائجها.

وتتولى سكرتارية لجنة الترقيات حصر الوظائف الشاغرة بالتعاون مع الأقسام الأخرى، وتتولى إعداد كافة الإجراءات التحضيرية المتصلة بترقية الموظفين في الجهة، وجمع البيانات الخاصة بالموظفين المستوفين لشروط الترقية، وتعد كذلك نماذج وبيانات الترقيات، وجداول المفاضلة بين المرشحين، وجداول اجتماعات لجنة الترقيات، وعرض البيانات عليها، وتحرير محاضرها، ومتابعة تنفيذ توصياتها. وتتولى تقديم البيانات اللازمة لطلبات الترقية بعد استكمالها، وكذلك توصيات لجنة الترقية لوزارة الخدمة المدنية. وتقوم بإعداد قرارات الترقية وتزويد الجهات المعنية بصورة منها، وتنظيم ملفات بيانات الترقية للرجوع إليها عند الحاجة. كما تختص بالرد على استفسارات الموظفين والوحدات الإدارية في الجهة في مجال الترقية.

وأخيراً، تقوم سكرتارية إدارة الموارد البشرية باستلام كافة أنواع المعاملات الواردة لإدارة الموارد البشرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها، وعرضها على مدير إدارة الموارد البشرية، وتنفيذ توجيهاته بشأنها. كما تتولى نسخ وتصوير التعاميم الصادرة عن إدارة الموارد البشرية وتوزيعها.

وإضافة إلى ما سلف، فإن كل قسم عادة يختص بتقديم المشورة الفنية والرد على الاستفسارات المتصلة بمجال عمله. ويتولى إعداد تقارير دورية عن نشاطات القسم وإنجازاته ومقترحات تطوير العمل به، ويرفعها إلى مدير إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية ومنهج النظم

كانت النظرة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تشمل أداء مهام أساسية معينة متعلقة بالموارد البشرية، مثل الاختيار، والتدريب، وإدارة الرواتب. وكانت تلك الوظائف تؤدي دون أي اعتبار لمدى ترابطها، وتداخلها، وتفاعلها مع النشاطات الأخرى للموارد البشرية أو البيئة المحيطة بها.^(٤٤) غير أن هذا الاتجاه أخذ في التغير مؤخراً من خلال محاولة ربط تلك الأنشطة بالبيئة التي تمارس فيها، وإحدى سبل ذلك الربط كانت دراسة إدارة الموارد البشرية من خلال مفهوم النظم الذي يؤكد على الاعتماد المتبادل والتفاعل الحيوي بين أنشطة الموارد البشرية بعضها مع بعض، ومع الأهداف الكلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

وإدارة الموارد البشرية هي نظام للعديد من النشاطات المعتمدة بعضها على بعض، فهي لا تحدث بمعزل عن بعضها، بل هي متصلة ومترابطة، وكل نشاط فيها يؤثر في النشاطات الأخرى ويتأثر بها. وتحتم هذه الصورة من الترابط بين تلك الأنشطة النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام متكامل. فأنشطة الموارد البشرية، تؤلف نظاماً متصلاً له حدود، وكل نشاط (أو نظام فرعي) منها يتصل اتصالاً مباشراً بالنشاطات الأخرى التي تقوم بها. فعلى سبيل المثال، نجد أن عملية اختيار الموارد البشرية، تؤثر في عملية تقويم الأداء الوظيفي، وهذه بدورها تؤثر في عمليات التدريب والمكافآت، التي يكون لها تأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وهلم جرا.

وهكذا، فإن التعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم يتيح الفرصة للنظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة شاملة متكاملة، تبين الترابط بين أجزائها المختلفة، وكذلك الترابط بينها وبين الأجزاء الأخرى في المنظمة. وإذا ما تبني المرء منهج النظم في نظره لإدارة الموارد البشرية، فمن غير المحتمل تجاهل العلاقات والتفاعلات بين النشاطات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.^(٤٥) ووفقاً لمنهج النظم، تؤدي إدارة الموارد البشرية نشاطاتها في إطار بيئة معينة تتأثر بها وتفرض عليها قيوداً معينة، وتزودها بالمدخلات اللازمة لأداء

عملها، ويتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر عدد من الأنشطة والعمليات، ويحصل النظام على تغذية عكسية عن نتائج عملياته من البيئة المحيطة به، تؤثر مرة أخرى على مدخلاته وعملياته ومخرجاته .

ومن أمثلة المدخلات في إدارة الموارد البشرية: الموظفون، والمعدات والأدوات، والأموال، والمعلومات والتسهيلات المختلفة. أما الأنشطة فتشمل عمليات، مثل: تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، والتدريب، وإدارة الرواتب، وتقييم الأداء الوظيفي. وتأخذ مخرجات إدارة الموارد البشرية عدداً من الأشكال منها التقييم الفاعل، والتقارير المختلفة، والبرامج المختلفة، والموظفون المدربون، والمعنويات المرتفعة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، والأداء الجيد. وأخيراً، هناك التغذية العكسية التي تمثل في هذه الحالة المعلومات المختلفة التي تساعد على تقويم العمليات والأنشطة المختلفة، بما في ذلك المعلومات المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بسوق العمل، والتغيرات في التركيبة السكانية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية، والقانونية، والاقتصادية، وغيرها. وتعني التغذية العكسية السلبية أن ثمة حاجة إلى مدخلات أخرى (كالموظفين أو المعلومات أو الموارد المالية)، أو أن هناك خللاً في عمليات التحويل (مثل تخطيط الموارد البشرية أو تقويم الأداء الوظيفي). ومن ثم فإن التغذية العكسية السلبية تعين على تصحيح الانحرافات، كما أن التغذية العكسية الإيجابية تساعد على تعزيز العمليات القائمة وتطويرها نحو الأفضل.

إدارة الموارد البشرية العامة والخاصة

هناك الكثير من نقاط الالتقاء والتشابه بين إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. فعلى سبيل المثال، فإن مراحل العملية الإدارية هي نفسها في القطاعين، كما أن الأساليب الفنية المستخدمة في اختيار الأفراد وتقييم أدائهم وتدريبهم قد تكون هي نفسها في كلا القطاعين. إلا أن ثمة اختلافات رئيسة بين الإدارتين في كل من القطاع العام والخاص.

وإحدى الفروق الأساسية بين الإدارتين يكمن في الاختلاف في الغايات التي يسعى

الموظفون العموميون إلى تحقيقها عن تلك التي يسعى إليها موظفي القطاع الخاص . فالقطاع الخاص يهتم أساساً بتحقيق الأرباح ، فيما يهتم القطاع العام بتقديم الخدمات العامة ، ولا يهدف إلى تحقيق الربح من وراء ذلك . ويتبع ذلك أن أداء الموظفين في القطاع العام يكون مدفوعاً بروح الخدمة العامة وليس بهدف تحقيق الربح . بينما يحرص القطاع الخاص على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن من أجل توسيع هامش الربح . ويتبع ذلك أن هناك حافزاً للاكتفاء بتوظيف الأفراد الذين تحتاجهم المنظمات الخاصة ، وعدم تجاوز ذلك ، وتفادي التضخم في أعداد الموظفين ، أو توظيف أولئك الذين لا يكونون منتجين . وليس ثمة شك في أن الحكومة تهتم بتقديم خدمات متميزة بأقل ما يمكن من الموارد ، ولكنها تفتقر إلى حافز الربح الذي يشجع على الاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموظفين .

ولعل من أهم هذه الفروق في هذا المجال اختلاف الظروف البيئية للعاملين في القطاعين . فالموظفون العموميون ، مكبلون بالعديد من القيود ، والضوابط القانونية . لذلك فإنه غالباً ما يكون من الصعوبة بمكان ، بالنسبة لموظفي الخدمة المدنية تغيير الإجراءات ، أو توسيع نطاق الأنشطة . في حين يتمتع المديرون في القطاع الخاص بمرونة أكبر من نظرائهم في القطاع العام في هذا المجال . وهذا من شأنه أن يترك أثره في الموظفين العموميين أنفسهم ، فعادة هناك اهتمام خاص بالأداء لا يكون ثمة تعارض بين مصالح الوظيفة ومصالح الموظف الشخصية . ولمنع وقوع أي تعارض في المصالح بين الوظيفة الحكومية وشاغلها ، تمنع القوانين والأنظمة قيام الموظفين العموميين بأي أعمال تتعارض مع مصلحة العمل ، سواء أكانت هذه المصلحة اقتصادية أم غير ذلك . ومن هنا تمنع الأنظمة الحكومية في العادة الموظفين من مزاوله الأعمال التجارية ، وتحرص إدارات الموارد البشرية والرؤساء المباشرين التأكد من أنه لا يوجد تعارض في المصالح في الأنشطة التي يؤديها الموظفون العموميون .

وتختلف إدارات الموارد البشرية في القطاع العام عنها في القطاع الخاص ، في أن الأولى تؤدي وظائفها في بيئة سياسية إلى حد بعيد . ونتيجة لذلك فإن الكثير من القرارات في القطاع العام تُتخذ لاعتبارات سياسية وليست لدوافع تحقيق الكفاية الإدارية فحسب . فيما

يتم اتخاذ القرارات في القطاع الخاص لتحقيق الكفاية في المقام الأول، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الأرباح المادية.

وتحرم الكثير من قوانين الدول على الموظفين الانغماس في الأنشطة السياسية. وتهدف مثل هذه الأنظمة إلى جعل تقديم الخدمات محايدة، لا تتسم بالحيزية، ولحماية الموظفين والمواطنين على السواء من الأنظمة الحزبية في الخدمة العامة. بينما لا توجد مثل هذه القيود على العاملين في القطاع الخاص.

علاوة على ذلك فهناك اختلاف في حجم ونطاق الأنشطة التي تضطلع بها المنظمات في القطاعين، الأمر الذي من شأنه التأثير البالغ على سياسات الأفراد، وحجمهم، ونوعياتهم، وكيفية الحصول عليهم، وطبيعة مشكلاتهم، وعلى طبيعة الأنظمة التي تحكمهم في القطاعين.

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

مع انتهاء القرن العشرين وحلول القرن الواحد والعشرين، يلاحظ أن وظائف الموارد البشرية شهدت الكثير من التطورات، نتيجة التقدم العظيم والتطور الكبير في شتى جوانب العلم والتكنولوجيا، الأمر الذي ترتب عليه تغير طبيعة الأعمال الحكومية، وتركيبية القوى العاملة واحتياجاتها، وتنامي الحاجة إلى قوى عاملة ذات مستوى عالٍ من المهارات. ونشأ عن هذا تغيير في النظرة التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وجعل عملها أكثر تعقيداً، وزاد من أهميتها لأداء المنظمات بفاعلية وكفاية، وجعل دورها جوهرياً لمواجهة التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، أكثر من أي وقت مضى. (٤٦)

وأصبح هناك إدراك واضح أن إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحاضر أخذت تشمل أبعاداً أخرى تتجاوز الأعمال التقليدية التي كانت تضطلع بها، فلم تعد مهامها مقتصرة على النشاطات التقليدية المتعلقة بالتوظيف، والترقية، والتأديب، ومنح المكافآت، وإنهاء

الخدمة، وغيرها من النشاطات التقليدية، بل غدت تقوم بالكثير من الأعباء التي فرضتها البيئات المعقدة للمنظمات الإدارية، فأصبح عليها القيام بدور إيجابي من خلال الإعداد للتغيير للمساعدة في التكيف مع كل المستجدات. كما ازداد البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأمس جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات، الأمر الذي أصبح يستدعي معه فهماً لكيفية ارتباط وظائف الموارد البشرية بالبيئة التي تعمل بها، والاعتراف بأهميتها، والالتزام من قبل المديرين والموظفين وصانعي السياسات للعمل معاً، من أجل التغيير. (٤٧)

وفي دراسة للتغيرات المحتملة في مجال إدارة الموارد البشرية يشير تيسلي ووليامز (Williams Teasley) إلى أن الاتجاه العام للنشاط المتغير لإدارة الموارد البشرية، يتضمن الانتقال من دور التركيز على الورق (الإجراءات) إلى مرحلة دور التركيز على تقديم الخدمات، ثم إلى دور التركيز على الموارد البشرية. أو بمعنى آخر التغيير من دور الرقيب إلى دور المستشار، ثم إلى دور الشريك في إدارة الموارد البشرية. (٤٨)

ومن المفاهيم التي زاد الاهتمام بها الآونة الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية تطوير وتنمية الموظفين. حيث ازداد الاهتمام والجهد، ليس في مجال البرامج التدريبية ورفع مستوى المهارات من أجل مقابلة الاحتياجات المتغيرة فحسب، ولكن أيضاً في مجال الرضا الوظيفي وتطبيق البحوث النفسية والتوسع في استخدام مناهج البحث العلمي في دراسة المعضلات ذات العلاقة باستخدامات الموارد البشرية في المنظمات الإدارية. وزاد عدد البرامج التي تتبناها إدارات الموارد البشرية لمساعدة الموظفين وتقديم المشورة إليهم في مختلف المجالات، بما في ذلك تقديم الاستشارات في مجال العلوم السلوكية لمديري الإدارات الذين يفكرون في إجراء بعض التغييرات التي من شأنها التأثير في التفاعلات الإنسانية في عملهم. علاوة على ذلك ظهرت العديد من القضايا التي جعلت عمل إدارة الموظفين أكثر تعقيداً، فأصبحت قضايا الإنتاجية والدوافع تأخذ أبعاداً ومعانٍ جديدة، وزاد التركيز على قضايا العدالة الاجتماعية في مكان العمل.

وكان للتوسع في استخدام التقنية الحديثة، وخصوصاً الحاسبات الآلية في أداء الأعمال وإدارتها أكبر الأثر في حقل إدارة الموارد البشرية. وفي الواقع فإنه من الملاحظ أن إدارات الموارد البشرية العامة والخاصة في دولة، مثل الولايات المتحدة تعد أكبر مستهلك لبرامج الحاسب الآلي. ^(٤٩) وساعد التوسع في استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة الموارد البشرية على القضاء على كثير من المهام المستهلكة للوقت، مثل الحفظ التقليدي للسجلات، وكتابة التقارير. ^(٥٠) وبجانب استخدامات الحاسب الآلي، في مجالات تقليدية، مثل: حسابات الرواتب وسجلات الموظفين التقليدية، فقد أصبحت تستخدم في حفظ بيانات الموظفين التي تمكن من الاستفادة منها بأشكال مختلفة بكل سهولة ويسر.

وقد أدت نظم معلومات الموارد البشرية القائمة على الحاسب الآلي إلى تغير في دور إدارة الموارد البشرية والتأكيد على دورها الإستراتيجي. ^(٥١) فالتطورات في تقنية المعلومات ولدت وسائل جديدة لإدخال المعلومات آلياً وتنظيمها ومعالجتها واسترجاعها. ^(٥٢) وكانت إدارة الموارد البشرية التقليدية تفتقر إلى الاهتمام بالأعمال التحليلية أو الوظائف التطويرية، ولكن نتيجة لتطور استخدام الحاسبات الآلية أصبح من السهل القيام بعمليات التحليل والاستقراء والتنبؤ للعديد من جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل: استخدام الإجازات المرضية، وتوزيع تقديرات الموظفين في تقارير الأداء. كما سهل الحاسب الآلي من عمل إدارات الموارد البشرية لتطوير أساليب العمل، وأصبح بإمكانها، على سبيل المثال، استحداث أساليب جديدة في تقويم الأداء الوظيفي، أو إجراء تجارب على أساليب الاختيار الحديثة، مثل أسلوب مراكز التقويم، أو العمل مع محلي النظم، لاستخدام الحاسبات الآلية في مجالات مثل جدولة الرواتب، أو القيام بإجراء دراسات عديدة للمنظمة، مثل: دراسة تكاليف دوران العمالة، ومتابعة مدى تكرار عمليات التظلم في إدارات بعينها، وحساب تكاليف أي زيادة مقترحة في الرواتب والأجور. ^(٥٣)

علاوة على ما سبق، أدى تطور تقنية المعلومات إلى استحداث العديد من التغييرات الجوهرية في طبيعة إدارة الموارد البشرية وعملياتها، ومن بين تلك التغييرات: زيادة الطلب

على المهن الفنية ، واستلزام مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات ، وظهور أنواع الأعمال المهجنة (hybrid) ، وزيادة تنقل القوى العاملة داخل نطاق القطاع العام،^(٥٤) وميكنة تقويم الأداء الوظيفي .^(٥٥) كذلك زاد الاعتماد على شبكة الإنترنت كوسيلة لاستقطاب العاملين، والاتصال معهم، والاستفادة منها في مجالات متعددة، مثل الحصول على المعلومات والتعلم عن بعد.

وظهرت في بعض الدول المتقدمة ظاهرة أداء الموظفين لمهام أعمالهم في منازلهم . فباستخدام تقنيات الاتصالات، مثل الحاسب الآلي الشخصي بأنواعه المختلفة، والفاكس، والهاتف الجوال، وشبكة الإنترنت، أصبح بإمكان الموظف إنجاز عمله بعيداً عن مقر عمل، سواء من خلال التفرغ الكلي أو الجزئي . وسوف يترتب على زيادة التوسع في استخدام هذا الأسلوب لأداء الأعمال العديد من الآثار، إذ سيكون له تأثير كبير على نوعية الحياة الوظيفية، وسيتيح للعاملين قدراً أكبر من الاستقلالية والمرونة في أداء العمل والتحكم في أوقاتهم والبيئة التي يعملون فيها، وسيريحهم من الضوضاء، والتوتر، والتلوث، وغيرها من العوامل المرتبطة بالذهاب إلى العمل والعودة منه، فضلاً عما يعنيه ذلك من توفير للمصاريف، وسيتيح الفرصة لهم للموازنة بين مطالبهم الوظيفية والعائلية، كما سيسهم في التوسع في استخدام القوى العاملة النسائية والمعاقين . علاوة على ما يحققه ذلك من مزايا للمنظمات، فلقد أظهرت الدراسات أن العاملين في هذه الحالة يخصصون وقتاً أكثر للعمل، ويكونون أكثر إنتاجية، ويكون من السهل إدارتهم، ويظهرون قدراً أكبر من الولاء، وارتفاعاً في المعنويات، ولا تكون هناك الملهمات الموجودة في مكان العمل التي تشغلهم عن أداء أعمالهم، بالإضافة إلى ما يتحقق من توفير في النفقات .^(٥٦) ولكن هذه الظاهرة، من ناحية أخرى، خلقت تحديات جديدة لإدارات الموارد البشرية، من أهمها كيفية إدارة وقياس الأداء لمثل هؤلاء العاملين، بالإضافة إلى الآثار السلبية على العاملين، مثل: الوحدة، والشعور بالعزلة الاجتماعية والافتقار إلى إشباع الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية التي يوفرها العمل في الأماكن التقليدية.

ويتوقع أن يلعب مديرو إدارات الموارد البشرية دوراً أكثر أهمية في إدارة المنظمات في المستقبل. والحقيقة، فإن مقابلة تحديات المستقبل تتطلب من وحدات إدارة الموارد البشرية دوراً أكثر تطوراً من الدور التقليدي التي اعتادت القيام به. فمن الضروري أن تصبح هذه الوحدات أكثر انغماساً في نشاطات التخطيط الإستراتيجي وصنع السياسات العامة للمنظمة. ويتوجب على مديري إدارات الموارد البشرية، إلى جانب الاضطلاع بالمسؤوليات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، الإلمام بأحدث الأساليب لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي، وأن يكونوا على علم ودراية بالأصول العلمية لعملية مسح الاتجاهات والآراء، ومشكلات الاتصالات، والجدولة المرنة للأعمال، والقضايا المتصلة بتغير ظروف العمل، وجعل مكان العمل أكثر إنسانية. (٥٧) كما يحتم الدور الجديد لمسئولي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا قادة وليس مجرد مديرين. ويقوم المديرون والقادة بأدوار متعددة في المنظمة، فالمديرون يسعون إلى الحفاظ على استمرارية المنظمات وراقبتها، بينما يحاول القادة تغييرها. (٥٨) ويتطلب الدور القيادي لمسئولي إدارة الموارد البشرية الفهم العميق لرسالة المنظمة وتطوير الأهداف اللازمة لدعم هذه الرسالة، واستخدام المهارات الشخصية لبناء قوى عاملة مستقرة، وماهرة، ومنتجة وراضية. ويكمن التحدي في معرفة أي المجالات في المنظمة تتطلب قيادة في إدارة الأفراد وأيها يتطلب إدارة. (٥٩)

وعلى وجه الخصوص يجب أن يدرك مديرو الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية أن القطاع العام سيلعب دوراً رئيساً في القرن الواحد والعشرين. وعليهم أن يدركوا أن البيروقراطيات، خاصة الكبيرة منها، والتي تتسم بالبطء والمعوقات وعدم الكفاية والفاعلية، وعدم المساءلة والاستجابة لحاجات المجتمع، لن تكون قادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة بإبداع وابتكار. لذا فإن هذه الحالة تستوجب التغيير، إذا كان يراد حل المشكلات والوفاء بالحاجات الاجتماعية بشكل فاعل. (٦٠)



الهوامش

- (1) O. Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, 7th ed. (New York: Harper and Row, Publishers, 1989), 16.
- (2) Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, **The New Public Personnel Administration** (Itasca, Ill.: F.E. Peacock Publishers, 1976), 28.
- (3) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1990), 6.
- (4) George T. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, TX: Business Publications, Inc., 1988), 7.
- (5) K. K. Ahuja, **Personnel Management**, 2nd ed. (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983), 15.
- (6) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).
- (7) K. K. Ahuja, 2.
- (8) Milkovich and Boudreau, 3.
- (9) William Werther, Jr. and Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management** 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1989), xxiv.
- (10) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد (جدة: مكتبة دار زهران، ١٤١٤ هـ/١٩٩٣ م)، ٤٠.
- (11) Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: The Macmillan Co., 1970), 26.
- (12) Beach, 24.
- (13) Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management** (New York: Harper and Row, 1919), 36-37.
- (14) Hugo Munsterberg, **Psychology and industrial Efficiency** (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
- (15) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 21.
- (16) O. Jeff Harris and Art L. Bethke, "HR Professionals Tow Decades Later," **Personnel Administration** 34, no. 2 (February 1989): 66.

- (17) Pedro Mendes, "Personnel Management in Portugal: A Product of the Country's History," **Personnel Management** 24, no. 6 (June 1992): 40.
- (18) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), xii.
- (19) Klingner and Nalbandian, 2nd ed., xiii.
- (20) Wallace S. Sayre, "The Triumph of Technique over Purpose," **Public Administration Review** 8 (Spring 1984): 134.
- (21) Sayre, 134.
- (22) N. Joseph Cayer, **Public Personnel Administration**, 2nd ed. (New York: St. Martin's Press Inc., 1986), 3.
- (23) Elizabeth Klein, "The U.S./Japanese HR Culture Clash," **Personnel Journal** 71, no. 11 (November 1992): 30.
- (٢٤) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١)، ٣٥.
- (25) Klingner and Nalbandian, 2nd ed., 17.
- (26) David J. Houston and Sybil M. Delevan, "The State of Public Personnel Research," **Review of Public Administration** 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 97-111.
- (27) Derek Torrington and Laura Hall, **Personnel Management: A New Approach**, 2nd ed. (New York: Prentice Hall, 1991), 15; D.E. Guest, "Personnel Management and HRM-Can You Tell the Difference?" **Personnel Management** 21, no.1 (January 1989): 23.
- (28) Torrington and Hall, 16.
- (29) L.G. Nigro, "Personnel For and Personnel By Administrators: Bridging the Gap," in **Administration: The State of the Discipline**, eds. N.B. Lynn and A. Wildavsky, eds. (Chatam, NJ: Chatam House Publishers, Inc., 1990), 134.
- (30) Torrington and Hall, 16.
- (31) L.G. Nigro, 134.
- (32) Houston and Delevan, 101.
- (33) Torrington and Hall, 16.
- (34) K. Legge, "Human Resource Management: A Critical Analysis," in **New Perspectives on Human Resource Management**. J. Storey, ed. (London: Routledge and Kegan Paul, 1989), 120.

- (35) Werther and Davis, 18 .
- (٣٦) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الثانية (القاهرة : دار الكتاب الجامعي ، ١٩٧٥م) ، ، ٢٢ ،
- (٣٧) محمد النشار، إدارة الأفراد (الإمارات العربية : دبي ، دار القلم ، ١٩٩٠) ، ، ٢٠ .
- (38) Joan E. Pynes, "The Changing Role of the Human Resource Manager," **PA Times** 21, no. 5 (May 1998): 1 .
- (39) Milkovich and Boudreau, 17 .
- (٤٠) يشير قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري بالملكة ، رقم ١٠٩ وتاريخ ١/٣/١٤٠٤ هـ، إلى اعتبار الشؤون الإدارية والمالية من الخدمات المساعدة، وحدد أعلى مستوى يمكن أن تصل إليه بإدارة عامة، كما بين مجالات النشاطات الرئيسة في هذا المجال . كما يشير قرار مجلس الوزراء رقم ٦٧ وتاريخ ٣/٥/١٤٠٩ هـ إلى عدم إحداث أية وظيفة بسمى أو مستوى وكيل وزارة للشؤون الإدارية والمالية في أي جهاز حكومي ، كما يقضي القرار بأن يتم تخفيض أية وظيفة بسمى أو مستوى وكيل وزارة للشؤون الإدارية والمالية في أي جهاز حكومي سواء أكان وزارة أم غير ذلك فور شعور الوظيفة لأي سبب .
- (٤١) لائحة الترقيات ، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١/٦٨٦ وتاريخ ١٥/٣/١٤٢١ هـ .
- (٤٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٢٠) وتاريخ ٢٦/٨/١٤٠٠ هـ .
- (43) Margaret A. Paraniham, "Increasing Professionalism Required of Human Resource Executives," **Journal of Compensation and Benefits** 5, no. 4 (January/February 1990): 223 .
- (44) Chruden and Sherman, Jr. , 4 .
- (45) Werther and Davis, 20 .
- (46) David K. Hamilton, "The Personnel Function in Small Public Organizations," **Public Personnel Management** 24, no. 3 (Fall 1995): 400 .
- (47) Donald Klingner, "Reinventing Public Personnel Administration As Strategic Human Resource Management," **Public Personnel Management** 22, no. 4 (Winter 1993): 565 .
- (48) C.E. Teasley, III and Lee Williams, "The Future is Nearly Now: Managing Personnel In the Twenty-First Century," **Review of Public Personnel Administration** 11, no. 1-2 (Fall 1990-Spring 1991): 135 .
- (49) F.R. Edney, "The Greening Profession," **Personnel Administrator** (July 1980): 27 .
- (50) Dana Cervenka, "Employee Management in the 90s ." **Communications** 28, no. 7 (July 1991): 43 .
- (51) Colin Richards-Carpenter, "How a CPIS Helps Re-engineering," **Personnel Management** 25, no. 11 (November 1993): 23 .

- (52) Arie Halachmi, "The Brave New World of Information Technology," **Public Personnel Management** 21, no. 4 (Winter 1992): 533 .
- (53) Klingner and Nalbandian, 56 .
- (54) Sharon S. Dawes, "Human Resource Implications of Information Technology in State Government," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 31 .
- (55) Stephanie Overman, "Nine HR Challenges For 1999," **HR Focus** 75, no. 12 (December 1998): 2 .
- (56) Wendell H. Joice, "Home based employment-a consideration for public personnel management," **Public Personnel Management** 20, no. 1 (Spring 1991): 54 .
- (57) Loyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 3rd ed. (Homewood, Il: Richard D. Irwin Inc . , 1991), 13 .
- (58) Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior: Essential Tenets for the Next Millennium** (Cincinnati, OH: South Western Publishing Co . , 2000), 15 .
- (59) Jennifer Laabs, "Strategic HR Won't Come Easily," **Workforce** 79, no. 1 (January 2000): 53 .
- (60) Bryan T. Downes, "recent Literature on Leading and Managing Change in Public Service Organizations," **Social Science Journal** 35, no. 4 (1998): 657-572 .

