

الفصل الرابع

تنظيم ادارة الموارد البشرية

المقدمة :

من بين الاسباب التي ادت الى تخلف ادارة الموارد البشرية في اغلب المنظمات العربية هو سوء تنظيمها من حيث رسم المعالم الاساسية لطبيعة علاقتها مع الادارات الاخرى، ولتحديد طبيعة مهامها واقسامها الداخلية فقد حجت علاقة هذه الادارة مع الادارات الاخرى بالمنظمة واخضعت لنمطية التابع والمتبوع وسيطرة الفوق للمادون، وكانت النتيجة ادارة هامشية.. هشة.. لاتملك حق اتخاذ القرار وتحولت الى مخزن مهمل لحفظ اضابير العاملين.. وهي كما نعلم اضابير صفراء يعطوها الغبار، وتطلالها ايدي العابثين كيفما شاءت... وقد نجم عن هذه الرؤية.. ان عين في هذه الادارة او نسب اليها.. من كان خريج المتوسط او الاعدادية، والقليل من الذين يحملون المؤهل الجامعي المتخصص بحقل الادارة.

ولتجاوز هذا الموقف المتردي، نطرح في الفصل الحالي، الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية وانواعها، ونبين ايضا كيفية تنظيم هذه الادارة فنحدد موقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها مع الادارات الاخرى، لذلك افردنا مناقشة

مستفيضة لمواضيع المركزية واللامركزية والمصفوفة فكرياً،
تنظيم هذه العلاقة. كما نستعرض في الفصل أيضاً التنظيم
الداخلي لإدارة الموارد البشرية وما هي الأقسام الرئيسية
الموجودة فيها؟

وأخيراً، نختم الفصل بالتبني إلى مهارات والصفات
المطلوب توافرها فيمن يعمل في إدارة الموارد البشرية.

أولاً : وظائف إدارة الموارد البشرية

يعد تحديد الأعمال أو المهام والتواجبات التي تؤديها إدارة
الموارد البشرية من بين الخطوات الأساسية المطلوب التعرف
عليها ابتداءاً للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة. إذ لا يمكن
التعرف على نوع وحجم الأنشطة التي يجب أن تتضمنها هذه
الإدارة وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد
اللازمين لشغلها إلا إذا تم تحديد الأعمال أو الوظائف المتعلقة
بالموارد البشرية وتجميعها في مجموعات متجانسة تمثل كل منها
من الوظائف الرئيسية أو الفرعية في إدارة الأعمال.

ومع أن الكتاب والباحثين في هذا المجال لم يتوصلوا إلى
اتفاق تام حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة
الموارد البشرية إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من
الوظائف هما (١).

Professional الوظيفية التخصصية

وتتمثل اهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقويم الاداء والتدريب، الاجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية... وهكذا.

Managerial الوظيفية الادارية

لا تقتصر وظائف ادارة الموارد البشرية على الاعمال التخصصية فقط بل تتضمن ايضا الاعمال الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شأن الادارات الاخرى في المنظمة. اذ لا بد لكل ادارة لو وحدة ادارية في المنظمة ان تضع الخطط التي تحقق لها الاهداف التي انشأت من اجلها، وان تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا لتحقيق اهدافها، وان تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وان تقوم بعملية الرقابة وذلك من خلال التأكد من ان الاعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والانتظمة المحددة سلفا، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث اثناء او بعد تنفيذ الاعمال التي تمارسها.

ثانياً : علاقة ادارة الموارد البشرية بالادارات الاخرى
 ادارة الموارد البشرية هي ادارة متخصصة في شؤون
 العاملين في المنظمة الا ان هذه الحقيقة لا تعني الغاء
 الادارات الاخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من
 صلاحيتهم للعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة) فعلي مدير
 الادارات الاخرى التأكد من قدرة الافراد واستغلال طاقاتهم بأعلى
 كفاءة ممكنة. ويساعدهم في ذلك ادارة الموارد البشرية. فالعلاقة
 قوية ان بين هذه الادارة والادارات الاخرى. حيث تقوم الادارة
 للموارد البشرية بمساعدة هذه الادارات في ضمان الحصول على
 هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج
 وسياسات مخصصة لهذا الغرض (٢).

ومن هذا المنطلق فان لادارة الموارد البشرية وظيفة او
 سلطة استشارية Staff Authority تميز نمط علاقة هذه الادارة
 بالادارات الاخرى الموجودة في المنظمة. وما نقصده بهذه
 السلطة هو ان ادارة الموارد البشرية (على عكس الادارات
 التنفيذية الاخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية او خطية Line
 Authority) لا تتمتع بحق اصدار الاوامر والتوجيهات الى
 الادارات الاخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق
 المشورة والنصح للادارات التنفيذية الاخرى عندما تطلب منها
 ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الادارة الفعالة للموارد
 البشرية تحت اداراتهم.

ومن جهة أخرى، يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاوتها داخل هذه الإدارة. ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية، بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، فإنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكما في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى مثل الشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير تتمتع أساسا بسلطة استشارية فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها اليوم أصبحوا يؤمنون بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة أجمالا، ويؤمنون أيضا بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، وهذا الذي ندعوا إليه في كتابنا. فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطائه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لبالي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعا ثالثا وجديا من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثلاثة هذه من خبرات الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين العاملين ونقلهم، ومعالجة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقييم الوظائف.... الخ.

وإذا كانت علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز أساساً بكونها علاقة استشارية بدأت ترقى مؤخراً في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية، فإن هناك نقطتين تميزان أيضاً العلاقة بين هذه الأدوات وبقية الإدارات الأخرى، هما :

١ - المركزية أو اللامركزية في تنظيم العلاقة :

فعند اتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع الإدارات أو فروع المنظمة. أما في حالة اتباع أسلوب اللامركزية فتقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية وهناك بالطبع عوامل عديدة تغري الإدارة في اتباع أسلوب اللامركزية أو المركزية في هذا المجال، ومن أهم هذه العوامل مايلي :

أ - حجم المنظمة / تميل المنظمات صغيرة الحجم الى الاخذ
بالاسلوب المركزي نظرا لقلّة عدد العاملين بإدارة الافراد.
اما في المنظمات الكبيرة او العملاقة والتي عادة تضم اكثر
من فرع او مصنع وفي مناطق جغرافية متباعدة فنلاحظ
ميلها الى الاخذ بالاسلوب اللامركزية من خلال انشاء وحدة
للافراد في كل فرع او مصنع.

ب - فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية / فعندما تركز
الإدارة العليا على هدف توحيد السياسات المرتبطة بالموارد
البشرية وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل، او عندما
ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الافراد بنفسها او تحت
اشرافها المباشر فإنها تتجه عادة للاخذ بالاسلوب التنظيم
المركزي.

ج - الحاجة الى التخصص / عندما تحتاج الممارسة الكفئة
لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية الى درجة
عالية من التخصص في المعارف والخبرات فيفضل في هذه
الحالة الاخذ بالاسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.

د - الظروف البيئية / فكلما اتسعت الظروف البيئية التي تعمل
فيها المنظمة بالتعقيد والتغير المتواصل غير المتوقع تتجه
الإدارة العليا نحو الاخذ بالاسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة
الموارد البشرية، والعكس صحيح. وتشمل الظروف البيئية
الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية...