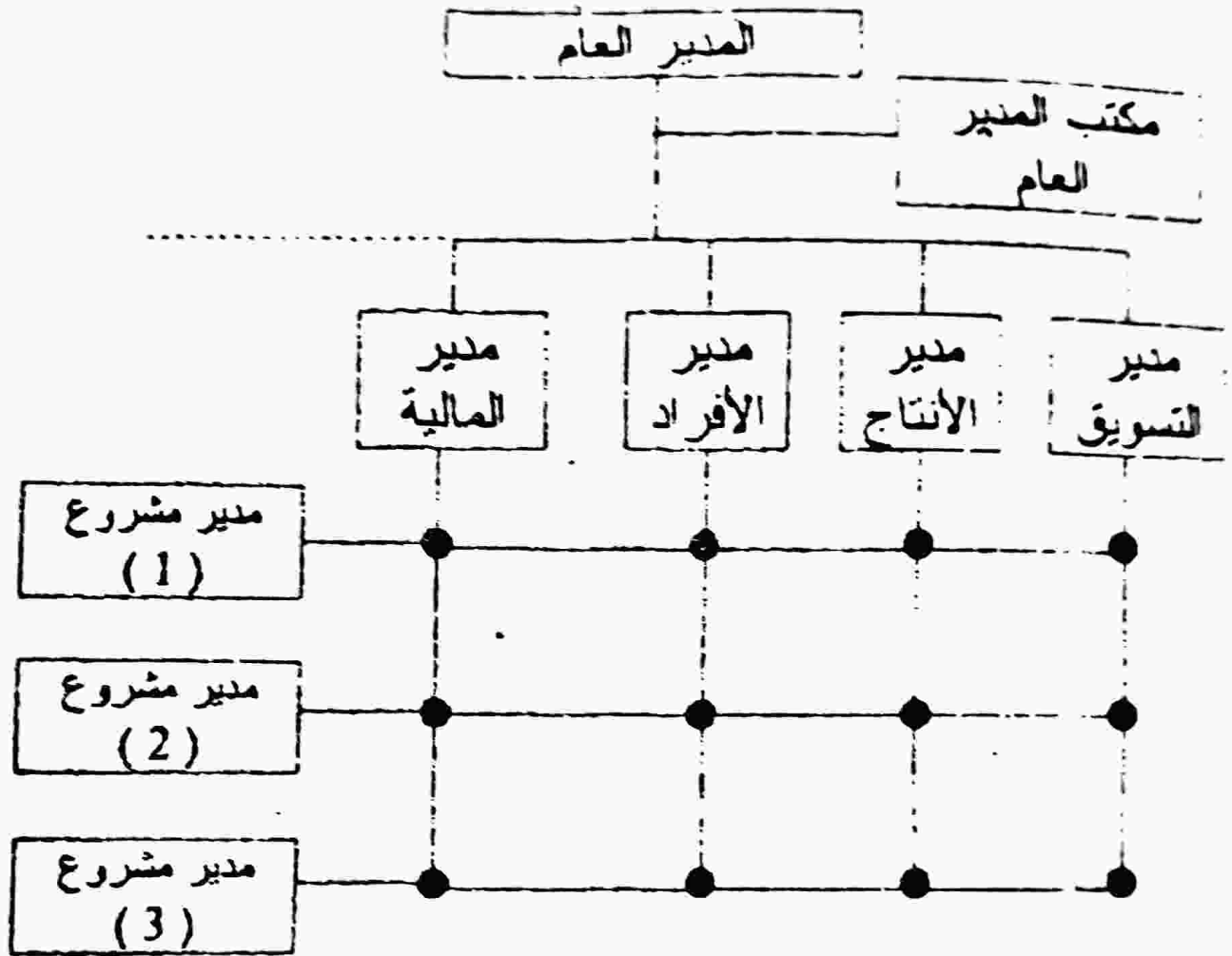


٢ - أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة :

لما فيما يتعلق بمدى الإخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة
 Matrix Organization Structure عند تنظيم علاقة إدارة الموارد
 البشرية بالادارات الأخرى في المنظمة، فإن الإخذ بهذا الأسلوب
 يجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لتغيير
 من أشكال التنظيم في آن واحد. (أولهما التنظيم الوظيفي، حيث
 تنقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج
 والتسويق والمالية والافراد... وثانيها تنظيم المشروع وإدارته
 Project Management. حيث يتم إنشاء مشروعات صغيرة داخل
 المنظمة مألوفة من جماعات عمل أخذت من الإدارات الوظيفية
 بشكل مؤقت. أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء
 المجموعة كل إلى إدارته الأصلية بانتظار البدء بمشروع جديد
 آخر. ومن منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصصي الأفراد
 في حالة الإخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرئاستين في وقت
 واحد، هما مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي
 يعملون معه طوال مدة حياة المشروع. الأمر الذي قد يؤدي إلى
 تضارب الاختصاصات والمصالح، وبالتالي فإن هذا النوع من
 التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية. ويمثل الشكل التالي العلاقة
 بين إدارات المنظمة في حالة الإخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة.

شكل رقم (4-1)
التنظيم المصفوفي

٢٤٥



ثالثا : التنظيم الداخلي لادارة الموارد البشرية :

قلنا سابقا ان موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يختلف بحسب متغيرات عديدة من بينها فلسفة الادارة العليا حول اهمية هذه الادارة في المنظمة، والواجبات والمسؤوليات المسندة اليها. ولكن، وبناءا على ماسبق ان بيناه في المباحث السابقة فان المسؤوليات التي تضطلع بها هذه الادارة كبيرة ومتنوعة. وعليه نستطيع القول ان وضع هذه الادارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة او متوسطة الحجم يمكن ان يكون في نفس مستوى ادارات الانتاج والتسويق والمالية (3).

ويرأس مدير ادارة الموارد البشرية عدة اقسام او وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي. وتتولى ادارة الموارد البشرية اعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج

شكل رقم (٤-٢)
موقع ونشاطات ادارة الموارد البشرية في
منظمة كبيرة او متوسطة الحجم

البيان



رابعاً : المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في ادارة الموارد

البشرية : عدها مع الشرح

يحتاج المرء الى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات الى ثلاثة اقسام هي :

١ - المهارات الفنية او التخصصية : وهي التي تختص بمعرفة

المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

٢ - المهارات السلوكية : او ما يسمى بفن التعامل مع الاخرين،

مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الاخرين ومحبتهم.

٣ - المهارات الفكرية : وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي

والتحكم على الامور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

غير ان المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة. فما موجود منها لدى مدير يعمل في الادارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الادارة الوسطى او مستوى الادارة الاشرافية. ويوضح الشكل رقم (٤-٣) مستوى وحجم المهارات المطلوبة في كل مستوى ادوي.