

## الفصل الأول

### مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

اختلف الباحثين في تحديد طبيعة النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشري في المنظمة، فمنهم من استخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومنهم من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرصة العمل في منظمة محددة، وذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر معرفية بعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال الفكري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار ان العنصر البشري في المنظمة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعي المنظمة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة. وخصص هذا الفصل للتعرف على طبيعة ادارة الموارد البشرية واهم الموضوعات ذات العلاقة بها كنقطة البداية للكتاب الحالي وكما في الفقرات الآتية:

#### اولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن من أهم التطورات والتغيرات التي حدثت في العالم المعاصر، والتي كان لها دوراً أساسياً في تغيير اسم ووظائف وادوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وحتى وقتنا الحاضر. لقد ركزت الثورة الصناعية على التقدم التكنولوجي من دون الاهتمام بالإنسان، وفي حقبة الثورة الإنتاجية التي قادها (تايلر) كان الاهتمام منصباً نحو طرق العمل ورفع الإنتاجية. أما في حقبة الثورة الإنسانية التي نادى بها (مايو) كان الاهتمام منصباً نحو الإنسان من دون العمل. ومنذ الحرب العالمية الثانية بدأت الثورة الإدارية والتي تميزت بالتركيز على خصائص المنظمة والجوانب المعرفية والبحث عن المتخصصين في المهارات المطلوبة، ومنذ تسعينات القرن الماضي ولحد الآن فقد ظهر تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو

الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لديها وإدارتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها. كل هذه الأحداث والتطورات أدت إلى التغيير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها. إذ هناك عدد من التسميات التي اقترنت بإدارة الموارد البشرية من أهمها قسم التوظيف ظهرت هذه التسمية كأول قسم للموظفين كان ذلك في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته إستئجار الموظفين الجدد وبعد فترة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تيلر عام 1911. بعدها تحولت التسمية إلى قسم العلاقات الصناعية كنتيجة طبيعية لاستفحال دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف إلى قسم الموارد البشرية، وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية، ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية. بعدها تم الاستعانة بتسمية قسم علاقات العاملين لتضيف تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادى بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات اللارسمية وغيرها. ثم تحول بعدها من قسم إلى إدارة سميت بأدارة القوى العاملة وهي احد التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبته في العمل ومدى استعداده للعمل، فضلا عن إن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. في نهاية ثلاثينيات القرن الماضي ظهرت تسمية ادارة الأفراد إذ اشتقت من كلمة personnel والتي تعني أفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص (Persons) فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسة مثل الدفع والفوائد. واخيراً ظهرت تسمية إدارة الموارد البشرية التي ترجع جذورها نتيجة انفجار الثورة الإدارية والتي تؤكد على أهمية العاملين كمورد ثمين، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة

عليها. فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافئات وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكلها التنظيمي، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقاداً بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين. ولتفادي هذه المشكلة كان لابد من التغيير في مهام إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت شريكاً استراتيجياً في المنظمة وعضو أساس بفريق التخطيط الاستراتيجي. لذا حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد في اغلب الجامعات الأجنبية والعربية، وكذلك المنظمات، كما قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد في عام 1990 تغيير اسم الجمعية إلى اسم جديد هو جمعية إدارة الموارد البشرية ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله أن تغيير التسمية تعكس تغيير دور مديري الأفراد من قضايا التعامل اليومي مع نشاطات الأفراد إلى دور كشريك استراتيجي في المنظمة، وبعدها بدأت مرحلة ادارة الموهبة في مطلع القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة، و تتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها بعضاً، لذا تحولت من شريك استراتيجي في المنظمة إلى تكامل مع الأعمال الأخرى في المنظمة والجهة المسؤولة عن ادارة راس المال الفكري في المنظمات المعاصرة.

#### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تعددت التعابير التي اطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فهناك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. وبعد ان تطور المفهوم اطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم

قادرون على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة معينة. وتجمع الاتجاهات الحديثة بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الانشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته. وكانت البدايات مع نشاط أستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الانثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، حيث اذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونةً حقلاً أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ليكون الأخير هو المسؤول عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والبيئة. وتأسيساً على ما سبق فإن المقومات البشرية هي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها اواستبدالها. لذا فمن الضروري قيام المنظمات باتباع استراتيجيات التحسين المستمر لضمان احتفاظها بالموارد البشرية الكفوءة القادرة على اداء مهامها بافضل شكل ممكن. وان ادارة الموارد البشرية بأنها وظيفة المنظمة الكلية التي تعمل على تقديم التسهيلات للاستفادة من الموارد البشرية بصورة فاعلة وكفوءة لإنجاز الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد معا. ومن وجهة نظر اخرى فان ادارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية كونها تضم مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية واستقطاب وتقييم العاملين واعداد برامج تدريب وتطوير وتحسين مستويات الأداء و تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بأنها الإدارة المسؤولة عن استقطاب و توظيف وتأهيل ومقابلة و استثمار وتقييم الموارد البشرية وفقاً لكل من مجموعة المعارف والسياسات والمتطلبات التي تعمل على إنجاز المهامات وتنظيم العلاقات الوظيفية. يتبين من خلال التعاريف السابقة بان التحسين المستمر يعد ضرورة لا غنى عنها في مساعدة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها وبالشكل الذي يتوافق مع

استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة الكلية. كما انها بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى. فيما عرفت بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. كذلك عرفت بأنها نموذج متميز لإدارة الموارد البشرية والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء. وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. اذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي:

1. تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة.
2. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
3. وتتلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كماً ونوعاً على وفق طبيعة الاعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة.
4. وتظهر أهمية ادارة الموارد البشرية من خلال الادوار الابداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة، أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة. كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوفر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة.

5. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها. ومساهماتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالسلع وعمليات المنظمة، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل.
6. وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة.
- وهناك مجموعة من المهارات التي لابد من توفرها في مدراء ادارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من تنفيذ انشطتها وبكفاءة وفاعلية المطلوبة، يمكن تحديدها بالاتي:
1. المهارات الفنية: تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة اجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي.
  2. المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.
  3. المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارة اتخاذ القرارات.

#### ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي:
1. هدف اجتماعي: يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين.

2. هدف أخلاقي: ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
3. هدف اقتصادي: يتمثل في تحليل وتفسير كلف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض الكلف / العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الإرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها).
4. هدف تنظيمي: يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
5. هدف وظيفي: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية.
6. هدف شخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع، مع السماح بأن يصبح المرء إذا تمنى كائنا نوعيا يعمل دائما بأجود ما عنده.
7. هدف صحي وأمني: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان.
8. هدف عالمي: إن احد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
9. هدف مستقبلي: إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على أنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى مستويات عدة وكما يأتي:

1. الأهداف على مستوى المنظمة، وتشمل الآتي:

■ الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة.

■ الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية.

■ المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة.

2. الأهداف على مستوى العاملين، وتشمل الآتي:

■ توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وان تتاح لهم الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

■ وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.

■ وجود بيئة عمل آمنة تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم.

■ العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.

■ كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

3. الأهداف على مستوى المجتمع، وتتضمن ما يأتي:

■ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

■ تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.

■ صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط و لكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي، لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تؤدي وظيفتها التي أنشأت من اجلها فان هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في ذلك يمكن تحديدها بالاتي:

1. حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية، مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريه من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع، كما وأن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا، أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عدة من ضمنها حجم المنظمة، كما وأن حجم المنظمة تحكمه عوامل عدة مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن المؤثرات الخارجية هي

التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها لذلك لابد على المنظمات من قياس إحصاءها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها.

2. طبيعة عمل المنظمة: اذ يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى على وفق لطبيعة الخدمة فغالباً ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية، و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية، أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالباً ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالباً ما تتم عمليات التعيين و التدريب وفق اجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعه من قبل هذه المؤسسات.

3. مركزية ولا مركزية المنظمة: اذ يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعد المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري، أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات أدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ، كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ، ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل، بما في ذلك

حجم المنظمة والتشتت الجغرافي. في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة، فمن غير المرجح أن حفنة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المنظمة. ونتيجة لذلك، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم. لذلك نستطيع القول بان إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض و انه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي.

4. مستوى التكنولوجيا: في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، إذ إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل، لذلك هنالك أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

5. مستوى توفر الكفاءة في المنظمة: إذ تعد الخبرات و الكفاءات المميّزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية كبيرة في نواحي عدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة

أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحياناً، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة، هذا بدوره يدعو المنظمة إلى رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات.

6. خصائص سوق العمل: أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية، فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد و وضعت في اعلي الهرم الإداري و ذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية، اذ تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة.

7. ثقافة المنظمة: اذ يعتمد على مبدأ الإدارة هل تعتمد النظرية العلمية و تهتم بالعمل و الإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع

إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري، فليس المهتم رفاهية العاملين و نفسيتهم و إشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المههم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي، و أن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي. و حيث أن الموارد البشرية و إدارتها تخضع لعوامل عدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذلك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عدة تحدد مسماها في المنظمة.

#### خامساً: وظائف ادارة الموارد البشرية

لكي تحقق المنظمة اهدافها لابد ان تمارس ادارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف اساسية تتعلق باستقطاب واختيار وتطوير وتعويض وصيانة وتقويم اداء الموارد البشرية مما يسهم في امتلاك المنظمة لقوة عمل ملائمة، اذ ان ادارة الموارد البشرية تنطوي على مهام عدة وانشطة ووظائف تصمم لتوفير الموارد البشرية حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يمكن المنظمة من بلوغ اهدافها بكفاءة وفاعلية، ويمكن تقسيم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية الى نوعين من الوظائف: الوظائف المتخصصة وتتمثل بتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتعويض، والتدريب، وتقويم الاداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ومحاسبة المورد البشري. اما النوع الثاني من الوظائف فيسمى بالوظائف الادارية: وتتمثل بالأنشطة الخاصة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة، والتي تمثل وظائف مدير ادارة الموارد البشرية. لذلك فان ادارة الموارد البشرية تعد الادارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية في المنظمة اضافة الى كونها مسؤولة عن تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية من خلال ممارستها لوظائف التوظيف