

إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة

١. يوسف خليفة ناعم كلية التربية كاباو - جامعة نالوت

د. موسى رمضان شريحة كلية الاقتصاد بالرجبان - جامعة الزنتان

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية هي الأساس في العملية الإدارية والإنتاجية والخدمية وهي من أهم أصول المنظمات. ونتيجة للتوسع الكبير في أعمال المنظمات وزيادة حدة المنافسة وانتشار المعرفة التي هي في الأصل موجودة لدى الموارد البشرية التي أسماها الكاتب الشهير بيتر دراكر، عمال المعرفة اكتسبت هذه الموارد البشرية المزيد من الاهتمام لأنها الأساس في التنمية الإنسانية المستدامة. وأصبحت المنظمات في سعي دؤوب لاستقطاب العقول الشابة والدماء الجديدة حتى تستطيع أن تضخ إنتاجهم وإبداعاتهم وأفكارهم في مفاصل المنظمة. تأتي الموارد البشرية التي تم تعيينها حديثاً في العمل وهي مليئة بطاقات مرتفعة وآمال كبيرة ورغبات متنوعة وتوقعات عالية، كما تأتي بعد مشوار طويل من الجهد والتعب والانتظار، بدءاً من الدراسة ومروراً باختيار التخصصات التي تتلاءم مع سوق العمل قدر الإمكان، ثم مع مشوار البحث عن الوظيفة ومتابعة الإعلانات ثم تقديم الطلبات في أكثر من جهة إلى أن ينتهي المطاف بها للقبول ومن ثم استكمال باقي الإجراءات من كشف طبي وخلافه. وبعد ذلك تباشر هذه الموارد البشرية العمل.

إن نهاية هذه الرحلة الطويلة تعتبر في واقع الأمر البداية للحياة العملية. كما أن الموارد البشرية، وهي تضع أولى خطواتها، بحاجة ماسة لمن يأخذ بيدها إلى بر الأمان، ويزيل عنها القلق والتوتر والضغط النفسي والعزلة التي تؤثر كثيراً على النفسانيات. وقد تؤدي في حال عدم الاهتمام إلى آثار سلبية على المنظمة والموظف معاً إن هذه الموارد البشرية بحاجة إلى برنامج متكامل يعمل على إكسابها العديد من الأمور السائدة في المنظمة التي يعملون بها مثل: القيم والأعراف والثقافة السائدة إلى غير ذلك. وبما يؤدي إلى التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتخفيف هذه الضغوط وامتصاصها وإزالة المشاعر السلبية فعلياً، من هذا المنطلق لا بد من وجود إدارة تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة، وهذه الإدارة عادة ما تسمى بإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوي العاملة. إذا فما هو المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وكيف تطورت إدارة الموارد

البشرية؟ وما هي أهميتها ووظائفها؟ وما هو نظم معلومات الموارد البشرية؟ هذا ما سوف نناقشه في هذه الورقة البحثية:

مشكلة الدراسة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في المنظمات سواء كانت هذه المنظمات خدمية أو إنتاجية أو صناعية وغيرها، وذلك نتيجة لضخامة المسؤولية على عاتقها وخطورة النتائج التي تترتب على أعمالها. وتكمن مهام إدارة الموارد البشرية في تدبير الاحتياجات اللازمة للإدارات الأخرى بالمنظمة من عناصر بشرية قادرة على وحسب المواصفات المحددة ووضع سياسات للاختيار والتعيين وبرنامج لتخطيط الموارد البشرية وتدريبها. ومن هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمات بشكل عام، وتعاني المنظمات بالدول النامية بصفة خاصة من ضعف الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وهذا بدوره أدى إلى التأثير السلبي على فاعلية هذه المنظمات. وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى إبراز مظاهر المشكلة مثل سوء تخطيط القوة العاملة، واستخدام الطرق التقليدية في مجال الاختيار والتعيين وكذلك في تطبيق البرامج التدريبية للقوى العاملة.

ويمكن توضيح طبيعة المشكلة بصورة أفضل عن طريق التساؤلات التالية:

- 1- ما هي أنواع النشاطات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية؟
- 2- هل هناك حاجة ماسة إلى تطوير الأساليب المستخدمة بالإدارة لمواجهة احتياجات المنظمة؟
- 3- ما هو دور استخدام التكنولوجيا في انجاز أعمال الإدارة بكفاءة وفاعلية؟
- 4- ما هي متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة؟
- 5- ما هو دور ومسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمة في تحسين مستوى الأداء بإدارة الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

في ضوء الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، كان لا بد من وجود دراسات تتناول هذا الموضوع وتعنى بوضع تأصيل نظري له، وقد توفرت بعض الدراسات التي طرقت هذا الموضوع بشكل عام، إلا أن هذه الدراسات قامت على أساس التحليل الجزئي باعتبار أن وحدة التحليل فيها كانت على نطاق ضيق ومحدود. وتتضح أهمية هذه الدراسة من كونه من الدراسات القليلة التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر علم الإدارة، إذ لا بد من وجود دراسات متكاملة من منظور هذا العلم نظراً لخصوصية وارتباطه الوثيق بالأجهزة الإدارية لأية دولة.

ومما يضيفي أهمية أكبر على هذه الدراسة أهمية الأهداف ذاتها التي سيتم تحقيقها من خلاله، وسيتم توضيح هذه الأهداف.

أهداف الدراسة:

الهدف العام لهذه الدراسة هو تصميم إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، ويتفرع عن هذا الهدف أهداف فرعية هي:

- 1- الخروج بمفهوم إدارة الموارد البشرية وتمييزها عن الإدارات الأخرى بالمنظمة.
- 2- الخروج بمفهوم نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية.
- 3- تصميم إطار نظري مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من منظور العلوم الإدارية.
- 4- توضيح متطلبات تطوير نظم معلومات إدارة الموارد البشرية.
- 5- تصميم إطار نظري مفاهيمي لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية وزيادة نطاق تطبيقه بما يساعد الوحدات الاقتصادية في القيام بمسؤولياتها وتحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية بجانب مسؤولياتها وأهدافها الاقتصادية.

منهجية الدراسة:

أسلوب التحليل النظري ضمن إطار بيئي هو الأسلوب الذي سيتم إتباعه في هذه الدراسة، وبالتالي سيتم تحليل ما ورد من نظريات وآراء في مجال إدارة الموارد البشرية المعلومات الإدارية للخروج بصيغة نظرية قابلة للتطبيق على الأرض، ولتحقيق هذا الغرض سيتم الاعتماد على

المراجع والدراسات السابقة كمصادر ثانوية للمعلومات، وإجراء مسح لها لربط الأفكار والخروج بفهم أوسع لموضوع نظم معلومات الموارد البشرية. ويجدر التنويه بأن وحدة التحليل في هذه الدراسة ستكون المنظمة، بحكم أن تطبيق نظم معلومات إدارة الموارد البشرية يمتد ليشمل المنظمات التي توجد بدولة معينة لذا يتوجب بأن يكون التحليل على المستوى الكلي.

ولتحقيق الأهداف ستقسم هذه الدراسة إلى الأقسام التالية:

أولاً: مفهوم وطبيعة إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: النظرة التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: مرتكزات ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية.

خامساً: مجالات استخدام خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية.

سادساً: متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ- النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والايجازات والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب- النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى:

كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة. (عبد الباقي، 1999: 15)

ج- أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوي العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. (السلمي، 1970: 33). هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الأهداف العامة. (بلوط، 2002: 18). إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. (ماهر، 2004: 26). يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة. يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمات.

ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية:

أ- أسباب ظهورها: يوجد العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية أهمها:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنظمات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لا عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المنظمة في ميادين الإعلام والمشاركة وإدارة التشاور بمعنى آخر الديمقراطية للإدارة.

ب- تطور إدارة الموارد البشرية: عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية، في البداية يمكن القول أنها وظيفة تضمن أو تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المنظمة العناصر البشرية الضرورية عددياً ونوعياً أي كما وكيفاً لتكون في خدمتها، وعلى مر العقود الزمنية الأخيرة نجد أن الوظيفة قد تميزت بمرحلتين تاريخيتين وهما:

- المرحلة التاريخية الأولى: كان فيما يتعلق بإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة والتدليل على مسئول وظيفة إدارة الموظفين أو الأفراد وهذا المصطلح إلى حد ما، وحسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

رئيس الموظفين، مدير الأفراد، مدير الشؤون الاجتماعية. ، مدير الموارد البشرية.

كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية، فالمدير من المستوى العالي يمكن له أن يبحث في أوج حاجات المنظمة وكذلك طموحات الأفراد غير أن هذا التصنيف مختصر وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية والسبب هو بيروقراطية البعض منهم.

- المرحلة التاريخية الثانية: لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة إدارة الأفراد نفسها خاصة أهدافها وغاياتها وسياساتها تطور واسع بفضل بعض الدراسات. ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء

الإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية وتخصيص نظام المصنع وبروز دور المنظمين لذلك كله برزت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمجتمعات. وهذه لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية.

- الثورة الصناعية.

- ظهور الحركات العالمية والاتحادات والنقابات.

- ظهور إدارة الأفكار العلمية.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

- بداية ظهور بعض ممارسات الأفراد.

- بداية ظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية: تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.

- لا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية.

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية: هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

1- المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

- التعريف بالمنظمة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

- استقرار القوي العاملة في المنظمة (عدون، 2007: 236).

2- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدعمهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية: يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية كالتالي:

أ- وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل.

1- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة، وتستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوة العاملة على أساس علمي سليم، وخطة القوى العاملة، وتنطوي على الخطوات التالية:

- * تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- * توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.
- * تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.
- * دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوبة توفرها والعمل على تغطية النقص أو التخلص من الزيادة.

2- الاختيار والتعيين: ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية: هي في اختيار انسب الأفراد للقيام بالأعمال والوظائف المحددة للمنظمة. إن وجود خطة مثالية للقوة العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين، إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة.

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3- التدريب: تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

ماهية التدريب: تحفل أدبيات الإدارة بالكثير من التعريفات للتدريب سأورد أحدها وأحيل القارئ العزيز إلى كتب السلوك التنظيمي والموارد البشرية وكذا كتب التدريب المتخصصة للمزيد من التعريفات، وهي رغم اختلافها ليست بعيدة عن بعضها البعض.

عرفه الطعاني 2007 بأنه: "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".

دور التدريب في عملية التأقلم التنظيمي: يلعب التدريب دوراً محورياً في هذا المجال، حيث يتعين أن يعهد إلى إدارة التدريب بالقيام بهذه المهمة بعد التنسيق مع الإدارات الأخرى مثل: الإدارة التي سيعمل لديها الموظف، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق..... الخ. حيث يتم تصميم برنامج تدريبي متكامل يعمل على عملية تهيئة هذه الموارد البشرية عبر شرح أمور مثل: أخلاقيات العمل، السلوكيات المرغوبة، التعريف بالبرامج التدريبية، المزايا التي تقدمها المنظمة مثل: العلاج الطبي، الإجازات، البدلات، سياسات المنظمة وأهدافها رسالتها، الهيكل التنظيمي للمنظمة، أنظمة وإجراءات العمل، العطل الرسمية، ساعات العمل، تقويم الأداء، فهم طبيعة المنظمة وأهدافها وتاريخها وإنجازاتها، معايير الأداء المطلوبة إلى غير ذلك.

كما أن إدارة التدريب عليها واجب إقامة برنامج تدريبي للمشرفين والمديرين لتعريفهم بآلية تنفيذ هذا البرنامج والدور المحور الذي يقومون به لإنجاح هذا البرنامج ومن ذلك: أخذ هذه الموارد البشرية في جولة للتعرف على زملائهم ومكان العمل وشرح مبسط لمهام الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي للإدارة وللمنظمة مع إعطائهم أعمال حقيقية يؤدونها بصورة تدريجية، الابتعاد عن إجلاسهم مع بعض الموظفين المحبطين حتى لا تسري العدوى لهم! عدم الإفراط في تقديم معلومات كثيرة في وقت قصير إلى غير ذلك.

4- الإشراف والقيادة: إن الإدارة في مفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين. إن هدف القيادة الحقيقي هو خلق الدافع لدي العامل لتحسين أدائه ورفع مستوي كفاءته عن اقتناع وإدراك وظيفة إدارة القوي العاملة في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برنامج تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية.

5- تهيئة ظروف العمل المناسبة: دور إدارة القوي العاملة هنا يتبلور أساسا في القيام بالبحوث والدراسات التي تكشف عن المواصفات المفروض توفرها في جو العمل ودراسة علاقته بكفاءة الإنتاج واقتراح سبل التحسين أو التطوير أو التغيير. هذه الظروف المناسبة للعمل تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات، الأمر الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.

ب - وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل:

1- تصميم هيكل الأجور والمرتبات: الهدف الأساسي من عملية تحديد الأجور والمرتبات هو تعويض الأفراد عن الأعمال التي يقدمونها للمنظمة وحفزهم على العمل والإنتاج. أي بمعنى آخر تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجورها أو مرتباتها وتحديد الدرجات الأجرية أو المعاشية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور أو المرتبات حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

2- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل. وتمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين. لذلك يمكن القول بان وظيفة إدارة القوي العاملة هي: دراسة حاجات العاملين وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوي الكفاءة الإنتاجية.

2- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

3- الاتصالات: تهدف الاتصالات إلى تحقيق التفاهم المشترك بين القوي العاملة بالمنظمة وإدارته، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

وتلعب إدارة القوة العاملة دوراً أساسياً في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم ببعض من ناحية أخرى.

ج - وظائف مشتركة:

1- تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه. وكذلك التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- تقييم الأداء: تهتم كل منظمة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

3- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

4- البحوث: إن رسم سياسات القوة العاملة واتخاذ القرارات فيها لا يمكن الحصول عليها إلا بالدراسة والبحث، فوظيفة إدارة القوة العاملة في هذا المجال وظيفة أساسية حتى يمكن إرساء سياسات وقرارات الأفراد على أساس علمي سليم.

5- سياسات الأفراد: إن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة القوة العاملة ليس كافياً لتمكين تلك الإدارة من الوفاء بالتزاماتها. بل يجب أيضاً تحديد الظروف التي تتم فيها تنفيذ تلك العمليات أي تحديد الشروط الواجب توافرها حتى تستطيع إدارة القوة العاملة تحقيق أهدافها. وسياسات الأفراد هي تعبير عن تلك الشروط الواجب توافرها في أي عملية من عمليات إدارة القوة العاملة. والسياسة هي تعبير عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المنظمة في ناحية دون أخرى. وسياسات الأفراد هي تعبير عن رغبة الإدارة فيما يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الأفراد، اختيارهم وتعيينهم، استخدامهم، صيانتهم، وتعويضهم عن جهودهم لتحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

د - الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية، النقابات، والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

4- التأقلم التنظيمي: ويطلق البعض عليه التطبيع الاجتماعي. عرفه أوليفر 1977 بأنه: "العملية التي تتم بموجبها سلسلة خطوات تتضمن استيعاب الموظف الجديد وتقبله القيم وأنماط السلوك والمعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة دوره في المنظمة والمشاركة كعضو فيها". وعرفه الهييتي وياكو 1990 بأنه: "العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة حال دخوله منظمة ما أو جماعة ما. ويهدف إلى محاولة تقريب صورة الفرد للمنظمة وصورة المنظمة للفرد".

أما المرسى 2003 فعرفه على أنه "عملية تحقيق التكيف التي تحدث لدى الأفراد عند محاولتهم تعلم قيم وأعراف العمل في المنظمات التي يعملون بها للمرة الأولى".

وعملية التأقلم التنظيمي لا تحدث فقط عند بداية التعيين في المنظمة ولكن في كل مرة ينتقل فيها الموظف من إدارة إلى أخرى أو من قسم لآخر، أي أنها عملية مستمرة.

ويهدف التأقلم التنظيمي إلى: المحافظة على الموارد البشرية من التسرب خارج المنظمة بسبب الإحباط والمشاعر السلبية التي يعيشونها، التعرف على سياسات المنظمة وأهدافها والمزايا التي تقدمها وفرص الترقى وثقافتها السائدة، تخفيف القلق والتوتر والضغط النفسي والعزلة، ضمان الولاء والانتماء للمنظمة، تحقيق التواصل بين المنظمة والموارد البشرية إلى غير ذلك.

خامساً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة: إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة بحيث تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المنظمة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال

الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي وظهور إدارة جديدة تسمى إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمنظمة، كنتيجة لتطور إدارة المنظمات وتعدد أنواع المنظمات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المنظمة فإننا، نجد أن المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المنظمات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم وحده وظائفياً القيام بالنشاطات المسندة إليه.

سادساً: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية: هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهتمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المنظمات.

فنظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المنظمات من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات والحوافز والتدريب أو حتى الاستغناء وبشكل علمي، وباختصار فإن نظام معلومات الأفراد يتعلق بالمعلومات عن العاملين بالمنظمة والاحتياجات المستقبلية (تخطيط القوة العاملة) من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة، ولإحلال، وللتدريب والمرتبات والأجور للقوى العاملة.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين وإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد، متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة، مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل خدمة الموارد البشرية ممن خلال تكامل عناصر النظام المعلومات والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر.

معلومات الموارد البشرية هي: التدريب والتنمية والاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي وتقويم الأداء الوظيفي وتخطيط الأمن والسلامة والحوافز والمكافآت.

مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية: وهي:

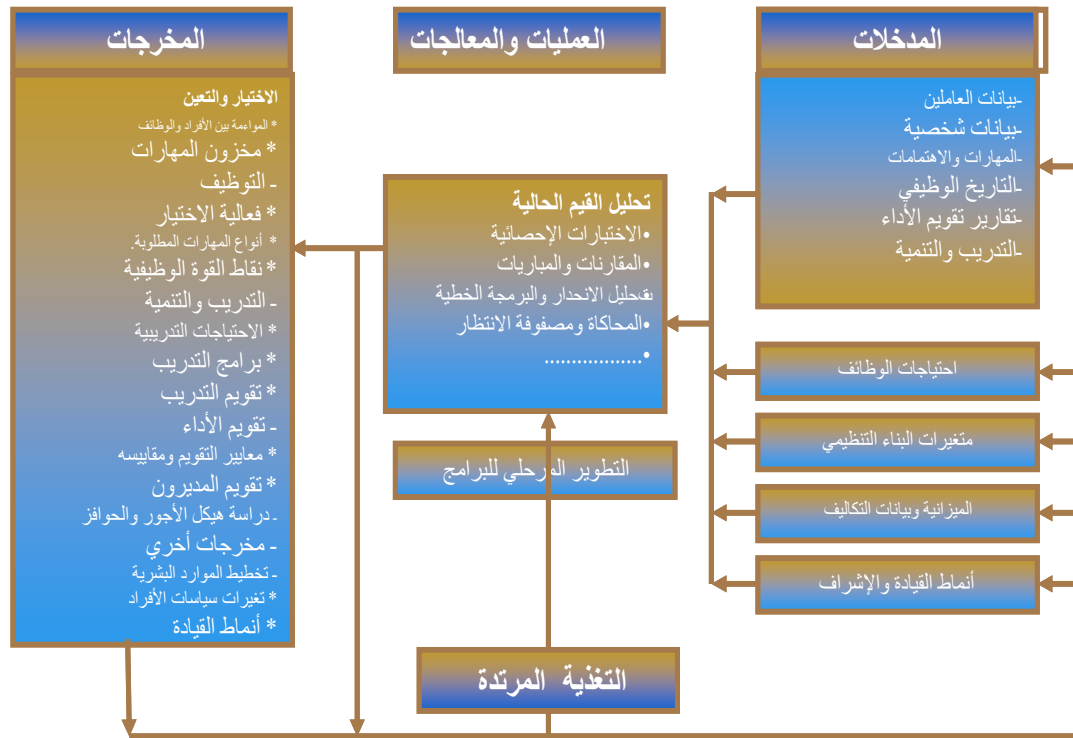
جودة المعلومات، الاسترجاع، إدخال البيانات، قاعدة البيانات، مركز معلومات الموارد البشرية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1) يبين قاعدة البيانات

مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية: أما مفهوم النظام من منظور نظم المعلومات فهو مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات ويعتبر النظام ديناميكيا في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية وهي موضحة في الشكل رقم (2):

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (Burack & Smith)



شكل رقم (2) يبين مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية

1- المدخلات: ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام فمثلا لابد من تجميع رأس المال، المواد الخام، الآلات والمعدات، والأفراد والبيانات قبل أن يتم التشغيل، فمن بين البيانات التي يتم إدخالها في نظام الموارد البشرية هي:

* بيانات عن المنظمة: (البيئة الداخلية للمنظمة – البيئة الخارجية)

* بيانات عن الموظفين: (المؤهلات – تاريخ التعيين – المهارات – الدورات التدريبية – الأداء – الصحة الحالة الاجتماعية – الخبرات ... الخ).

* بيانات عن الوظائف: (الإجراءات – المهام – الأهداف).

2- العمليات والمعالجات: ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات المتعلقة بمرتبات العاملين بالمنظمة. أو إجراء عملية التدريب للعاملين

وغيرها. ومن العمليات التي تتم في نظام الموارد البشرية هي: تحليل البيانات وتصنيفها وأنتاج التقارير.

3- المخرجات: تنطوي على نقل المخرجات الناتجة من عملية التحويل إلى مقرها النهائي، مثل توزيع التقارير على المستخدمين، توزيع وتعيين العاملين بالوظائف المناسبة لهم وغيرها، ومن بين المخرجات لنظام معلومات الموارد البشرية هي:

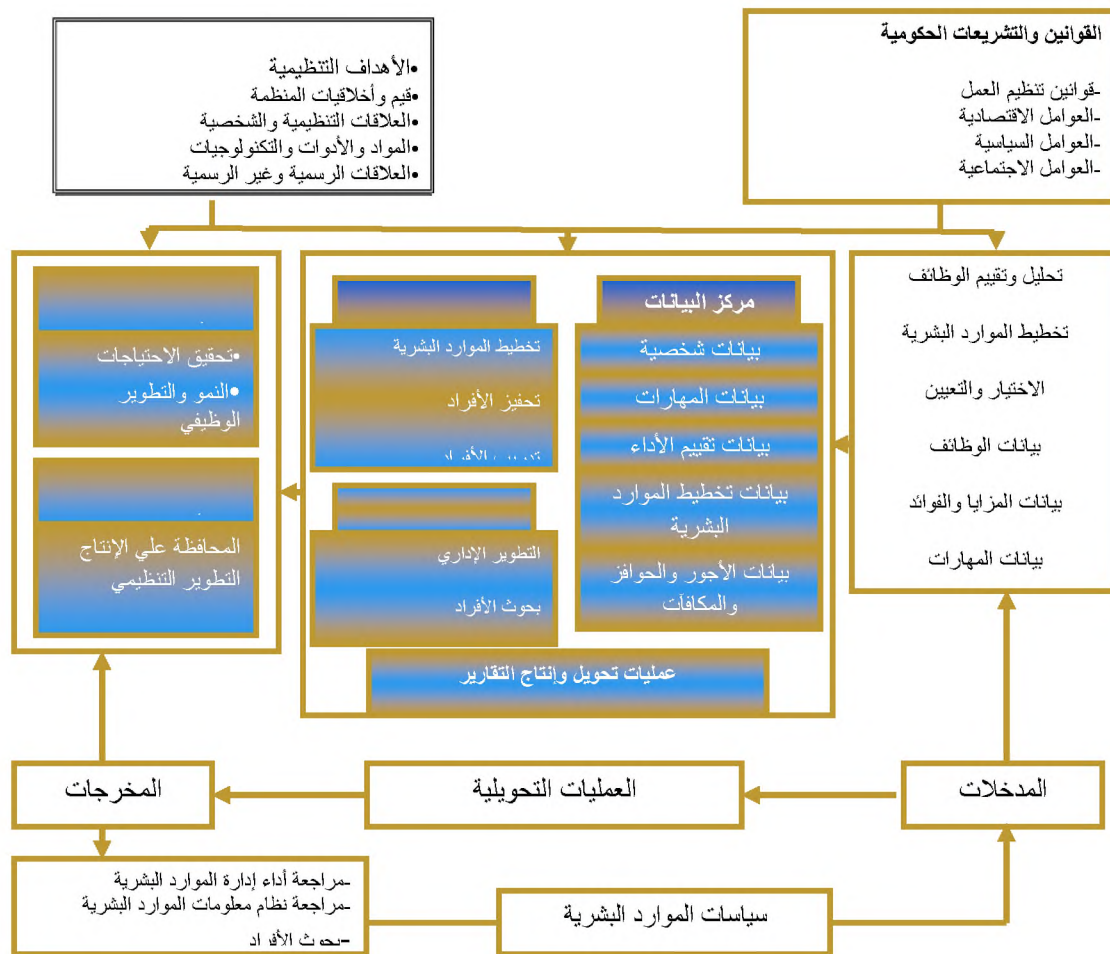
* بيانات شخصية لرفع الإنتاجية وبالتالي تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي.

* بيانات تنظيمية للمحافظة على الإنتاج وبالتالي تحقيق المحافظة على الإنتاج والتطوير التنظيمي.

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية قادر على تنظيم نفسه إذا تمت إضافة العنصرين التاليين:

* عمليات المراجعة (التغذية العكسية أو المرتدة): وهي تمثل معلومات حول أداء النظام مثل: صدور معلومات حول أداء البرامج التدريبية، الاختيار أو التعيين ليس حسب الشروط المحددة مسبقاً. إعادة مراجعة بيانات المدخلات أو المخرجات على ضوء سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

* الرقابة: تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات العكسية لتحديد أي انحرافات للنظام عن أهدافه، وكذلك اتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة، كأن يقوم مدير المبيعات بإعادة توزيع رجال البيع على المناطق البيعية بعد تقييمه للمعلومة المرتدة. والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (3) يبين مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية

تطور أنواع نظم معلومات الموارد البشرية:

1- نظم يدوية:

أ - **نظام الملفات:** ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة تلك التي تشتمل علي الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين.

ب - **نظام السجلات:** يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة والدقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطوراً مرحلياً لنظام الملفات.

2 - نظم يدوية مع استخدام الآلات: هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها، بجانب العمليات اليدوية، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية، والكشف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والحوافز مما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال.

3 - نظم آلية:

أ - نظام المصغرات الفيلمية: تعرف المصغرات الفيلمية بأنها مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صور ورقية منها.

ب- نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر): يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي تلك التي تحدد طريقة المعالجة.

خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

1- مرحلة التحليل: هذه المرحلة تتعلق بتحديد العدد اللازم من الأفراد للمنظمة كله، وهذا يمكن تجزئته إلى قسمين:

أ- تحليل عبء العمل: وعملية تحليل عبء العمل تختص بمشاكل تقدير المبيعات، جدولة العمل وتخطيطه، وتحديد احتياجات كل وحدة من السلعة من خدمات العمل. ونتيجة هذا التحليل نقود إلى تحديد العدد اللازم من القوي العاملة لإنتاج كمية عمل محددة.

ب- تحليل قوة العمل: المشكلة لا تنتهي عند بتحليل عبء العمل بل غالباً ما تكون قوة العمل الفعلية المتوفرة لدي المنظمة غير متناسبة مع ذلك الرقم المطلوب وعلى هذا فما زلنا في حاجة إلى نوع من التحليل لقوة العمل الحالية لنأخذ في الاعتبار بعض العوامل مثل الغياب، الاستقالات، الإحالة إلى المعاش، وما إلى ذلك من مؤثرات. وبعد هذا فقط يمكننا أن نحدد ما إذا كانت قوة العمل الحالية كافية أو غير كافية أم تزيد عن الحاجة في الفترة القادمة.

باختصار، تتكون مرحلة تحليل نظم الموارد البشرية من الأنشطة الفرعية التالية:

تحليل نظم القوي العاملة، تحليل احتياجات المستفيدين، تحديد نواقص وعيوب النظام الحالي، استكمال مستلزمات تصميم النظام، تعيين القيود التقنية والمادية والتنظيمية، وضع مواصفات عامة للمخرجات والمدخلات، تنظيم وجدولة ونمذجة المخرجات والمدخلات، وضع مواصفات لعمليات القوي العاملة، وضع مواصفات منطقية لقواعد البيانات للقوي العاملة، وصف بنية قواعد البيانات، وصف الإجراءات (الأنشطة الدورية، قواعد العمل، التكرار وغيرها)، رفع تقرير عن مرحلة تحليل نظم معلومات الموارد البشرية وتوثيق المرحلة.

2- مرحلة التصميم: تنقسم عملية التصميم إلى قسمين رئيسيين من الأنشطة:

الأولي التصميم المنطقي: ونقصد بالتصميم المنطقي وضع التصورات والمفاهيم المنطقية لنظام معلومات الموارد البشرية قبل تشكيله وتنفيذه عملياً. أي تجريد النظام منطقياً ورسم صورة نظرية ومنطقية عنه وعن نظمه ومكوناته ووظائف كل نظام فرعي قيل تصميمه وبناءه مادياً، وتتكون مرحلة التصميم المنطقي من الأنشطة التالية: تصميم المخرجات والمدخلات والعمليات وقاعدة البيانات والبرمجيات وأجهزة النظام وتوصيف وتصميم الإجراءات.

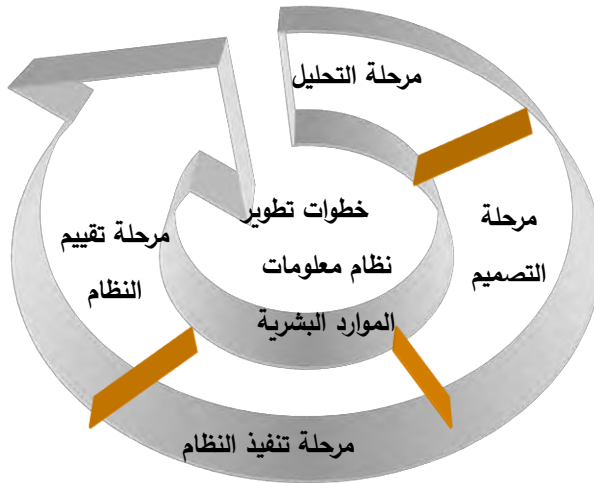
والثانية تخص بالتصميم الطبيعي(المادي): في هذه المرحلة يتم نقل نظام معلومات الموارد البشرية من صورته المنطقية المجزأة إلى شكله المادي من خلال مواصفات تفصيلية لأجهزة الحاسب الآلي، والبرمجيات، منطق المعالجة، طرق ووسائل الإدخال والإخراج والإجراءات اليومية وأنشطة المراقبة. وتعتبر مرحلة التصميم الطبيعي استمرار لعمليات التحليل السابقة وبالأخص مرحلة التصميم المنطقي.

3- مرحلة تنفيذ النظام (التطبيق): تضم مرحلة التطبيق مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة التي تبدأ بنشاط وضع خطة التطبيق وتدريب المستفيدين وكادر النظام وكتابة البرمجة، ونصب الأجهزة والمعدات(الحاسب الآلي)، وتحميل البرامج وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

فضلا عن ذلك، تتضمن مرحلة التطبيق الأنشطة الخاصة بإعداد الإجراءات التفصيلية وتصميم دليل شامل لها واستكمال إجراءات التغيير الضرورية لعمل نظام المعلومات الجديد.

4- مرحلة تقييم النظام (الاختبار): تصل مرحلة الاختبار بسلسلة متكاملة من الأنشطة الخاصة بفحص وقياس نوعية الأداء العام لنظام معلومات الموارد البشرية الذي يوضع موضع التنفيذ أو التشغيل التجريبي لمعرفة درجة ونوعية استجابة النظام لحاجات ومتطلبات المستفيدين.

ومن الممكن في هذه المرحلة أيضا معرفة قرب أو بعد نظام معلومات الموارد البشرية عن تلبية الاهداف والغايات الجوهرية للمنظمة. وفي حالة عدم وفاء النظام بهذه الغايات والاهداف الحيوية للمنظمة. يتم النظر ثانية بمكونات ومراحل تطوير النظام واعادة دورة الاختبار من جديد للتأكد من تطابق الناتج مع الاحتياجات الأساسية للإدارة والتي انطلق منها فريق تطوير نظم معلومات الموارد البشرية. وتتضمن عملية الاختبار فحص واختبار نظام معلومات الموارد البشرية الجديد في أربعة مستلزمات هي: اختبار المكونات، اختبار الوظيفة، اختبار النظام الفرعي، وأخيراً اختبار النظام ككل.



شكل رقم (4) Data Show يبين خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية: إن الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة. فظلا عن ذلك، يتولي نظام معلومات الموارد البشرية تزويد إدارة النظام بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة وتوجيه الموارد البشرية وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية وتحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه

الإدارة. ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة، النظام الفرعي للتدريب، النظام الفرعي للأجور والحوافز، النظام الفرعي لاختيار وتعيين الأفراد العاملين والنظام الفرعي للبحوث والتطوير.

ويقوم نظام معلومات الموارد البشرية ومن خلال نظمه الفرعية الوظيفية بتجهيز المستفيدين بالمعلومات التخطيطية والتاريخية حول الموارد البشرية واحتياجات المنظمة منها حاضراً ومستقبلاً. ومن أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية هي كالتالي:

1- معلومات حول تخطيط القوى العاملة.

2- معلومات حول اختيار واستقطاب العاملين.

3- معلومات خاصة بتصميم وتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.

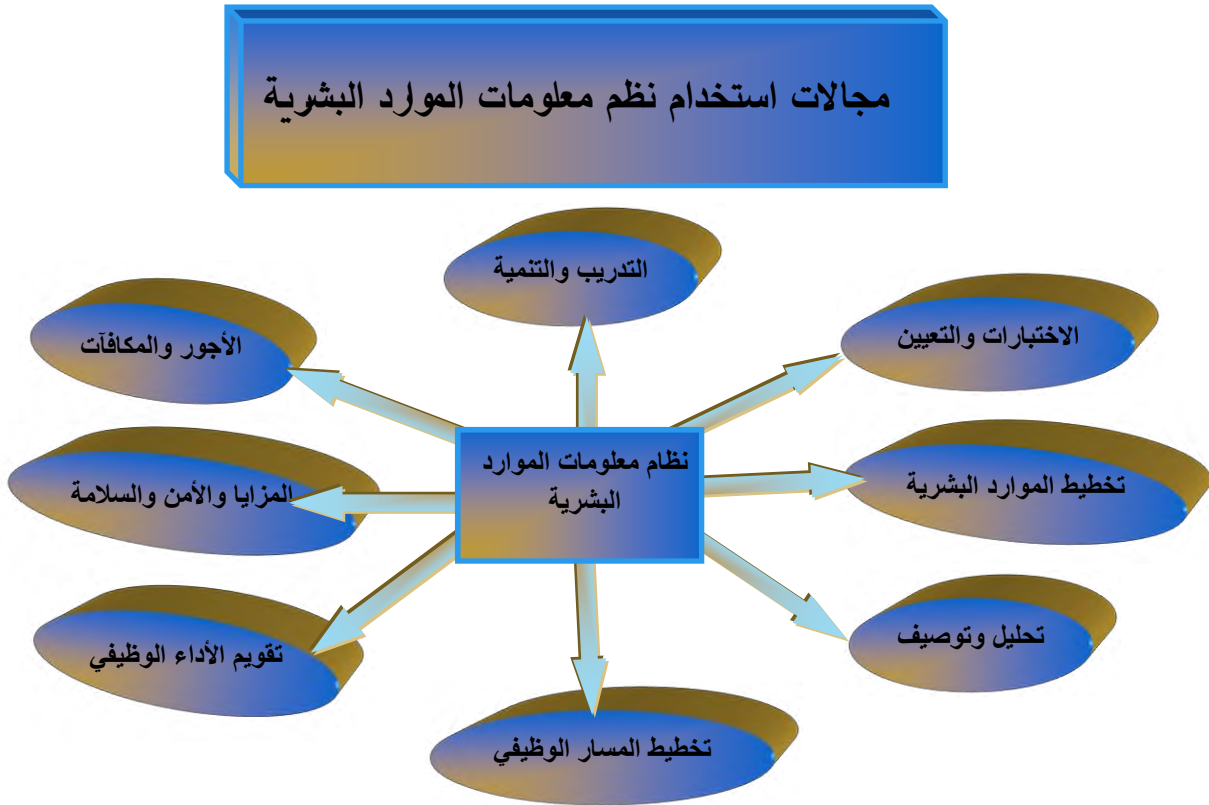
4- معلومات عن البرامج التدريبية ومؤشرات النجاح والفشل.

5- معلومات تقييمه لأداء العاملين.

6- خلاصة البحوث الميدانية المعدة لتطوير الموارد البشرية.

7- معلومات حول نظم الأجور، المكافآت، والحوافز.

لذلك من الممكن القول إن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية وما تتضمنه من تقارير، وثائق، ملخصات، أو معلومات مباشرة على الخط المفتوح تعتبر على درجة بالغة من الأهمية لنظام المعلومات وللإدارات وذلك لصلتها المباشرة بواقع ومتطلبات تحسين وتطوير كفاءة وفعالية الأفراد والوصول إلى أعلى مستوى من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.



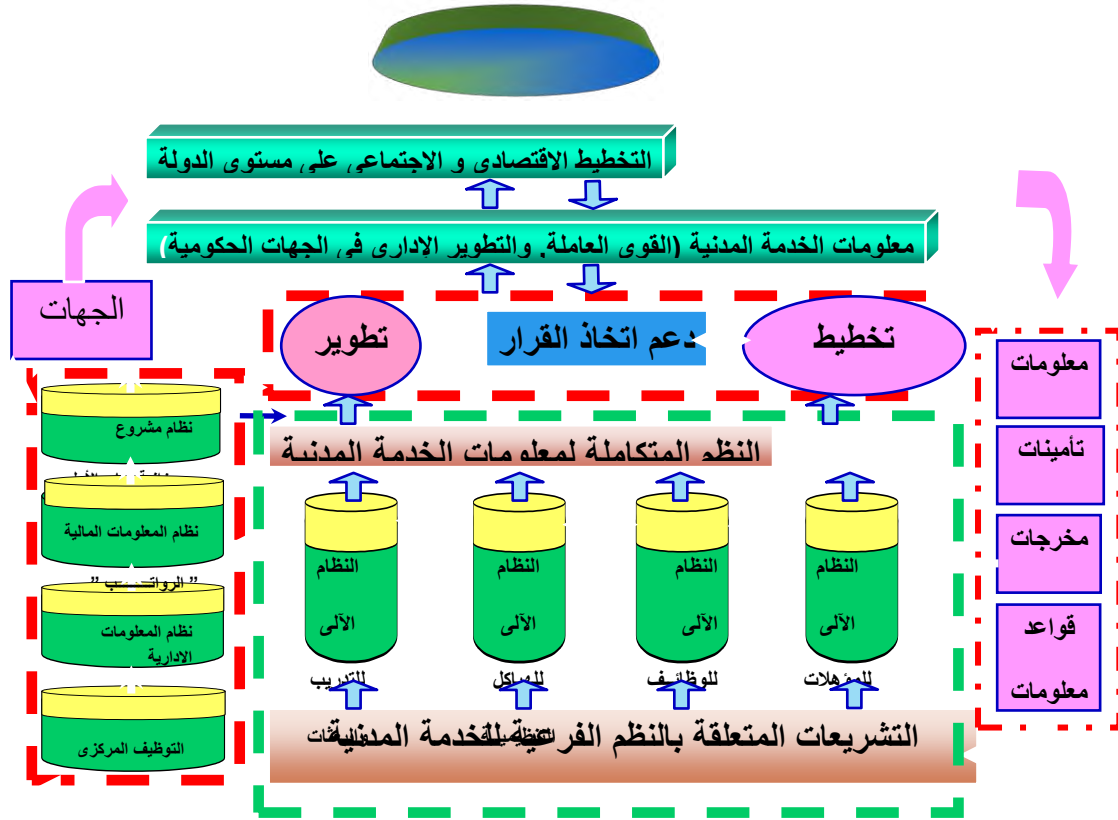
شكل رقم (5) Data Show يبين مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

التخطيط الاقتصادي والاجتماعي على مستوى الدولة: يمكن القول بصفة عامة بان الوظيفة الأساسية لإدارة المنظمة هو اتخاذ العديد من القرارات فيما يواجهها من مشاكل والنتيجة المباشرة للتنظيم الاقتصادي العام علي العمل الإداري، وإدارة الموارد البشرية هي جزء منه، هو تحديد المجالات التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات إذ أصبح العمل في الوحدات الإنتاجية والصناعية الأخرى من خلال الخطة الشاملة للاقتصاد القومي.

يمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة. وتؤثر تلك النواحي الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التي ينبغي عليها أن تأخذها في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار.

ويمثل كذلك التنظيم السياسي للمجتمع احد العوامل التي تؤثر على اتجاهات العمل في إدارة الموارد البشرية. إذ ترتبط الإدارة بأهداف المجتمع السياسية وتلتزم بالمشاركة في العمل السياسي.

والخلاصة: يوجد هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الإنتاج أهمها التشريعات والقوانين، والتنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. ومثال عام عن التخطيط العام للقوى العاملة بدولة معينة نوضحه في الشكل رقم (6).



شكل رقم (6) Data Show يبين التخطيط الاقتصادي والاجتماعي على مستوى الدولة

متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية:

- 1- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
- 2- رفع درجة الوعي بأهمية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وغيرها.
- 3- سرعة تعميم النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية بدلاً من النظام اليدوي لمعالجة البيانات.
- 4- العمل على التنسيق بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية لتزويدها بالمعلومات و البيانات الدقيقة.

- 5- تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل منظمة.
- 6- تحسين أوضاع المختصين في مجال المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجر و الحافز ارتباطاً بطبيعة التخصص وأهمية ومجال عملهم.
- 7- تطوير النماذج والتقارير المتعلقة بمشكلات الموارد البشرية لتصبح صالحة للاستخدام الآلي عند تعميم استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية.
- النتائج:** يمكن استخلاص عدد من النتائج التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها:
- 1- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
 - 2- زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها المتعددة والاعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
 - 3- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعاً وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - 4- زيادة الانساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
 - 5- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.
 - 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران ومعدلات الغياب.
- التوصيات:** وفي ضوء معطيات هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- 1- ضرورة وجود دراسات أخرى متخصصة في موضوع إدارة الموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية.
 - 2- يوصى بأن يتم تأسيس مراكز للخبراء في مجال نظم معلومات الموارد البشرية في المجتمعات النامية تتشكل من مجموعة من الفرق بتخصصات مختلفة وتمنح استقلالاً من

النواحي المالية والإدارية وما التركيز على عمل الفرق إلا لأنها خير من يعالج الآثار الضارة لسوء فهم وتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.

3- إجراء هيكلة كاملة للهيكل الإداري لمختلف المنظمات والدوائر والمؤسسات وتطوير هياكلها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في نظم معلومات البشرية وتقنية المعلومات.

4- تشجيع القطاع الخاص ليشترك مع القطاع العام في استخدام وتطبيق منظومات نظم معلومات الموارد البشرية.

5- تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف الأجهزة الإدارية واستخدام تكنولوجيا الاتصال بمختلف أشكالها.

الخاتمة:

من خلال ما تقدم تبين بان إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة والاستمرار في النشاط والنجاح.

قائمة المراجع

- 1- السلمي، علي. (1985)، *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*، ط3، مصر ، مكتبة غريب .
- 2- السلمي، علي. (1970)، *إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية*، مصر ، دار المعارف .
- 3- الشاوش، مصطفى نجيب (2003)، *إدارة الموارد البشرية*، عمان - الأردن.
- 4- بلوط، حسن إبراهيم. (2002)، *إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي*، بيروت - لبنان، منشورات دار النهضة العربية، ،
- 5- حسن، عادل. (1984)، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، بيروت - لبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 6- عبد الباقي، صلاح الدين. (1999)، *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية - مصر، الدار الجامعية.
- 7- عدون، ناصر. (2007)، *اقتصاد المؤسسة*، الطبعة الثانية، الجزائر العاصمة، دار المحمدية.

- 8- كامل، مصطفى. (2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر، مطبعة مركز التعليم المفتوح .
- 9- ماهر، أحمد. (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- 10- ياسين، سعد غالب. (2000)، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الأردن: دار المناهل للنشر والتوزيع.