

إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة

د. موسى رمضان شريحة (محاضر)

كلية المحاسبة الرجبان - جامعة الزنتان

0920321517-0913647853

Mosa.shareha@yahoo.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم صورة واضحة، أو حتى خارطة طريق، لدور إدارة الموارد البشرية (HRM) لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب في مجال المعرفة الإدارية، ورجال الأعمال والمستثمرين العاملين في مختلف القطاعات الإدارية، وأي شخص يتأثر بالتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في بيئة الأعمال والإدارة.

لتحقيق هذه الأهداف، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى الأقسام التالية:

- مفهوم وطبيعة إدارة الموارد البشرية.
- النظريات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- أسس ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية.
- مجالات استخدام وخطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية.
- متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية.

يشير الهيكل التنظيمي إلى الإطار الرسمي الذي تحدده إدارة المنظمة، والذي يحدد جميع الأنشطة وعمليات التنسيق والمهام الموكلة إلى أعضاء المنظمة. وبناءً عليه، عادة ما يؤدي زيادة حجم العمليات والأنشطة إلى تعديلات في الهيكل التنظيمي، وأحياناً إلى إعادة تصميمه. لا يحتاج صاحب المشروع الفردي إلى هيكل إداري لأنه يمكنه

التعامل مع جميع المهام الإدارية المتعلقة بأعماله الصغيرة، سواء في الإنتاج أو التسويق أو المالية. ولكن مع زيادة حجم الأعمال وحجم الإنتاج، يصبح من المستحيل على صاحب العمل أداء الوظائف الإدارية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، بمفرده. هذا أدى إلى التفكير الجاد في تأسيس إدارة للموارد البشرية وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور المنظمات، تتنوع أنواع المنظمات، زيادة حجم المنظمات، تزايد عدد المالكين، وانتشارهم في مختلف الأماكن. مع هذا التطور في إدارة الموارد البشرية، توسعت صلاحياتها، وكان من أهدافها دعم الإدارات بتوفير الموارد البشرية الفعالة القادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.

رغم تنوع الهياكل التنظيمية، تميل المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم إلى تجميع وتقسيم المهام ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في الموارد البشرية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء جهاز مركزي لإدارة الأفراد ذو سلطة إشرافية على العمليات في الفروع، أو من خلال نموذج لامركزية ينسق مع الفروع مع السماح لها بالاستقلالية التامة في أنشطتها الداخلية. واحدة من أكثر التقسيمات الهيكلية شيوعاً، لا سيما في المنظمات الصناعية والإنتاجية، هي التنظيم الوظيفي القائم على الأنشطة أو العمليات ذات الاختصاص الواحد أو المتشابه، حيث يكون كل قسم مسؤولاً عن أداء المهام المحددة الموكلة إليه.

Abstract:

This study aims to provide a clear image, or even a roadmap, of the role of human resource management (HRM) for all concerned parties, including students in the field of administrative knowledge, as well as businesspeople and investors working in various administrative sectors, and anyone affected by the rapid and continuous changes occurring in the business and administrative environment.

To achieve these objectives, this study will be divided into the following sections:

- The concept and nature of human resource management.
- The traditional and modern perspectives of human resource management.
- The functions of human resource management.
- The foundations and components of the human resource information system.
- Areas of use and steps for developing the human resource information system.
- Requirements for the success of human resource information systems.

The organizational structure refers to the formal framework established by the organization's management, outlining all activities, coordination processes, and tasks assigned to the organization's members. As such, an increase in the scale of operations and activities usually leads to adjustments in the structure, and sometimes a redesign. A sole proprietor does not require an administrative structure because they can handle all the administrative tasks related to their small business, whether in production, marketing, or finance. However, as the business size and production volume grow, it becomes impossible for the owner to perform the administrative functions, including human resource management, by themselves. This led to the serious consideration of establishing human resource management and determining its position in the organizational structure as a result of the development of organizations, the diversity of organizational types, the increasing size of organizations, the growing number of owners, and their widespread presence. Along with this development of human resource management, its authority expanded, with one of its goals being to support departments by providing effective human resources capable of achieving the desired goals.

Despite the variety of organizational structures, medium and large-sized organizations tend to consolidate and divide roles within a specialized unit or units for human resources. This can be done through creating a centralized personnel management body with supervisory authority over branch operations, or through a decentralized model that coordinates with branches while allowing full autonomy for their internal activities. One of the most common structural divisions, particularly in industrial and

production organizations, is functional organization based on single or related operational activities, where each department is responsible for performing specific assigned tasks.

المقدمة:

تعد 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 تعد في واقع الأمر البداية للحياة العملية. كما أن الموارد البشرية، وهي تضع أولى خطواتها، بحاجة ماسة إلى من يأخذ بيدها إلى بر الأمان، وبيزيل عنها القلق والتوتر والضغط النفسي والعزلة التي تؤثر كثيراً في النفسيات. وقد تؤدي في حال عدم الاهتمام إلى آثار سلبية على المنظمة والموظف سويًا 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 البحث:

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 للقوي العاملة.

ويمكن توضيح طبيعة المشكلة بصورة أفضل عن طريق التساؤلات التالية:

- 1- ما أنواع الأنشطة التي تختص بها إدارة الموارد البشرية؟
- 2- هل هناك حاجة ماسة إلى تطوير الأساليب المستعملة بالإدارة لمواجهة احتياجات المنظمة؟
- 3- ما دور استعمال التكنولوجيا في انجاز أعمال الإدارة بكفاءة وفعالية؟
- 4- ما متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة؟
- 5- ما دور ومسئوليات الإدارة العليا بالمنظمة في تحسين مستوى الأداء بإدارة الموارد البشرية؟

أهمية البحث:

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

أهداف البحث:

الهدف العام لهذا البحث 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 بمسئولياتها وتحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية بجانب مسئولياتها وأهدافها الاقتصادية.

منهجية البحث:

أسلوب التحليل النظري ضمن إطار بيئي الذي سيتم إتباعه في هذا البحث، 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 إلى أن 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.

سابعاً: التطورات الحديثة في مجال الهيكل التنظيمي.

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 والإجازات والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخلص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل في كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يسريه مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب- النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية: يرى بعضهم أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة 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).

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 استعمالاً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. (السلمي، 1970).

هي الإدارة التي تؤمن أن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو أنشطة المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم الوسائل كافة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الأهداف العامة. (بلوط، 2002).

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. (ماهر، 2004).

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 المشكلات والصعوبات والصراعات بين الإدارة

والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشكلات، 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، وقد تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

5- تشريع العمل 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 إنها 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 مسؤول 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 العاملين يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية والسبب هو بيروقراطية بعضهم.

• 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 وظهر 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 وهم 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 طالبو العمل في الانضمام إلى المنظمة.

• الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

• استقرار القوى العاملة في المنظمة

2- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي

مرتبطة بعدة عوامل منها:

• تحفيز الأفراد.

• تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

• مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

• مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه (حسن، 1984).

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، كذلك رفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوة العاملة على أساس علمي سليم، وخطة القوى العاملة، وتتطوي 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 أنسب 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 وتصفياتهم 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 واستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب. ماهية التدريب: تحفل أدبيات الإدارة بالكثير من التعريفات للتدريب وسوف يورد الباحث أحدها وأحيل القارئ العزيز إلى كتب السلوك التنظيمي والموارد البشرية وكذلك 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، حيث يتم تصميم برنامج تدريبي متكامل يعمل على عملية تهئى 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 إجلائهم 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 مستوى كفاءته عن اقتناع وإدراك وظيفة إدارة القوى العاملة في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برنامج تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية.

5- تهيئ ظروف العمل المناسبة: دور إدارة القوى 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 يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية. (السلمي، 1985).

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