

نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور: رضا قجة، جامعة المسيلة، الجزائر

الدكتور: يوسف جغلولي، جامعة المسيلة، الجزائر

الملخص:

تعتبر تسيير الموارد البشرية، عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمؤسسة، من حيث اعتمادها على وظائفها الإدارية (تنظيم - تخطيط - رقابة - توجيه) بهدف تفعيل وعقلانية أداء موردها البشري، وعليه فإن الاهتمام بالقوة العاملة يعتبر من أهم المحددات والمنطلقات الكفيلة بتحقيق السير الحسن بطريقة أكثر نجاعة وعقلانية لنسق تسيير الموارد البشرية، فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية لأي تنظيم، ومن هذا المنطلق فإن لكفاءة العنصر البشري داخل التنظيم دور وأهمية بالغة في تحقيق الأهداف المسطرة. وفي خضم ورقتنا البحثية نحاول الكشف عن مدى فعالية هذه الإدارة من خلال وظائفها الإدارية.

Abstract:

The human resources management Is considered as a partial process of the overall management process of the organization, in terms of its dependence on its administrative functions (organization - planning - control- guidance) in order to activate and rationalize its human resource performance , therefore; the interest in workforce is one of the most important determinants and perspectives to achieve the good course, in a more efficient and rational way, of human resources management system; the human element is considered as the main pillar in the production process for any organization, and from this standpoint, his efficiency within the organization has a great role and importance in achieving the objectives underlined. So, in the midst of our research paper, we are trying to detect the effectiveness of the management through its administrative functions.

مقدمة:

إن كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة هو نتيجة مباشرة لكفاءة أداء المورد البشري، حيث أن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لتطوير أداء المؤسسة، إلا أنها ليست شرطاً كافياً، لذلك أن العامل الساسي لبقاء المؤسسة واستمرارها هو المورد البشري الفعال، فهو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، ونصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ويعد العنصر البشري أساس التوجهات النظرية المختلفة التي جسدها إسهامات العديد من المفكرين والباحثين في مجال التنظيم، الذين حددوا مختلف الميكانيزمات القادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في سلوك الأفراد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، في ضوء الاهتمام بتسيير الموارد البشرية وما تحويه من وظائف، لها دور فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فقد حددت النظريات الكلاسيكية بعض الوظائف الروتينية لنسق الموارد البشرية - كالتوظيف - التدريب - الحوافز، في حين توجهت المنظورات الحديثة التي جسدها مدرسة الموارد البشرية إلى بلورة وظائف الموارد البشرية في إطارها الإداري والتنفيذي، إذ تعد الوظائف الإدارية القاعدة التي تبنى عليها فعالية هذا النسق، في حين تعمل الوظائف التنفيذية على تطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المخططة.

أولاً: مفهوم الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية:

إن تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية قد أدى إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتحديد تعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط - رقابة - تنظيم وتوجيه، ومنهم من جعل من وظائفها التنفيذية (توظيف - تكوين - حوافز...) كأساس يبنى عليه تعريفاته، حيث يرى

أصحاب النظريات الكلاسيكية أنها ما هي إلا نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، فهذه النظرة الضيقة لم تكن ترى فيها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة، مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها، في حين يرى أصحاب النظريات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، التسويق) نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة.

ونحن بدورنا نسعى إلى التركيز على الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية كأساس لبناء مفهوم يتماشى وهدف الورقة البحثية المقدمة. حيث يرى Flippo.E أن إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها "مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة، فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار، الاستقطاب، التدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوصول إلى النجاعة والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد والمؤسسة"⁽²⁾.

وفي خضم ماسبق يمكننا تحديد مدلول الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية، على أنه نسق تنظيمي متكامل بين وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه التي تعمل من خلال تناسقها مع بعض لتوجيه العنصر البشري بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

ثانيا: الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية:

1. التخطيط:

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وأي عمل يقوم به الفرد أو الجماعة داخل المؤسسة يتوقف على مدى فعالية عملية التخطيط المبني على الإدراك الحقيقي للواقع الاجتماعي.

والمتبع للتراث السوسيولوجي وعلم الإدارة يجده يعج بالأفكار المختلفة التي حاولت أن تحدد مدلول التخطيط من خلال تركيز كل مفكر أو دارس على جانب من جوانب عملية التخطيط، حيث يعرفه هنري فايول على أنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"، هذا التعريف يتوافق مع التعريف الذي جاء به علي الشريف في كتابه على أن التخطيط "وظيفته تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلا بغرض وضع برنامج العمل - خطة العمل - التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها".⁽³⁾

من خلال التعريفين السابقين نستشف أنهما يجمعان على أن جوهر التخطيط هو اتخاذ القرارات التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة، ومنه يمكن استخلاص ثلاث سمات أساسية للتخطيط وهي:⁽⁴⁾

- التخطيط ذو طبيعة توقعية، من خلا القرارات الفورية التي تتخذ حيال أمر ما قبل حدوثه بالفعل.
- التخطيط مجموعة متماسكة من القرارات.
- التخطيط تأكيد على النتائج المستقبلية المرجوة.

أما مفهوم التخطيط من الناحية الاجتماعية فنجد أنه يعرف على أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات، ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية المحيطة التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، وبالاتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة".⁽⁵⁾

من خلال هذا التعريف يعتبر التخطيط الأداة الضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين موارد العمل واحتياجات الاقتصاد الوطني للأيدي العاملة، بما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الأداء.

فتخطيط الموارد البشرية "وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير مختلف العمليات التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ".⁽⁶⁾

في خضم ما سبق يمكن اعتبار التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد على استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته، فالتنبؤ أساس التخطيط في المؤسسة وهو ما يتماشى مع ما أقره هنري فايول إذ يرى: أنه إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن تنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي".⁽⁷⁾

وعليه فإن عملية تخطيط القوى العاملة تتكون من ما يلي:⁽⁸⁾

- التنبؤ بالموارد البشرية المتوقع توفيرها لفترة التخطيط.
- التنبؤ بالاحتياجات للقوى العاملة وفقاً للأهداف الإنتاجية المحددة في الخطة.
- مقارنة إجمالي المعروض للقوى العاملة والطلب المتوقع عليها، والعمل على إجراء موازنة كمية أولية.
- التنبؤ بالطلب على القوة العاملة حسب المجموعات المهنية ومستويات المهارة.

- التنبؤ بما سيتوفر من القوى العاملة حسب المهن ومستويات المهارة من المتخرجين من أجهزة التعليم والتدريب.
 - مقارنة عرض القوى العاملة المتوقع الحصول عليها حسب المهن ومستويات المهارة المختلفة.
 - إجراء الموازنة المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية.
- وتمر عملية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي: (9)

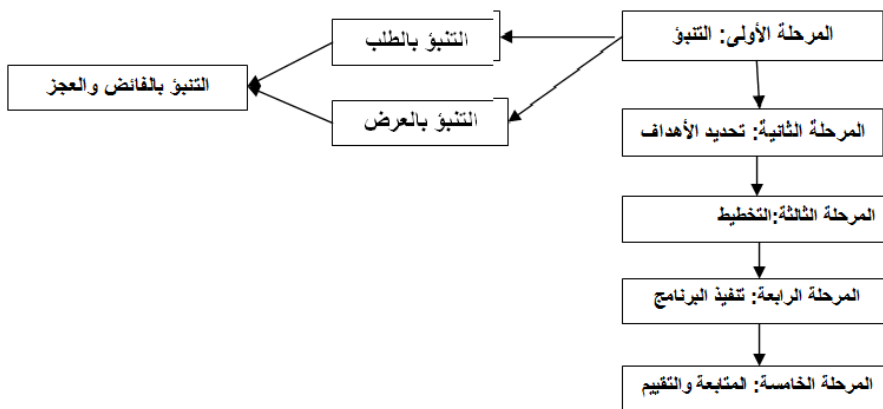
✓ تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: حيث يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة تتمثل في: عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً، مواصفاتهم الشخصية، الوقت المناسب لتعيينهم.

✓ تحديد العرض المتوقع على الموارد البشرية: تتعلق هذه المرحلة بمحصر الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتحليلها - تحديد عدد العاملين وتثبيت ما يملكون من خصائص شخصية، تحديد طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل، التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال، هذه المعلومات يتم الحصول عليها من خلال القوائم خاصة توزع على جميع الأقسام -، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

✓ وضع خطة عمل: بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل،

والتي تمثل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

في حين يحدد جمال الدين محمد مرسى في كتابه الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة في خمسة مراحل رئيسية هي: مرحلة التنبؤ، مرحلة تحديد الأهداف، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة تنفيذ البرنامج ومرحلة المتابعة والتقييم، وهي متكاملة فيما بينها لا يمكن الفصل بينها وهو ما يوضحه الشكل التالي:⁽¹⁰⁾



(للمصدر: جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري: اللحل لتحقيق ميزة تنافسية

لنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 192)

فهذا ما يجعل عملية التخطيط هي اللبنة الأساسية لتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة الكفؤة في خضم مختلف الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها:⁽¹¹⁾

استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.

الإعداد للملئ الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك العمل.

- ✓ الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
 - ✓ تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
 - ✓ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- هذه الأهداف يتم تحقيقها من خلال خطة العمل التي لا بد أن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها البعيدة المدى، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي: خطة الانتقاء والتوظيف_ خطة للترقية والنقل والتقاعد_ خطة للتدريب والتطوير_ خطة لتعديل الأجور والرواتب_ خطة لتطوير المسار الوظيفي.
- كما أن عملية التخطيط تتوقف في تحقيق مختلف هذه الأهداف على مجموعة من الركائز والمنطلقات التي تحدد خطوات تخطيط الموارد البشرية في إطار النظرة الشمولية والكاملة للمقتضيات التنظيمية، فهذه الخطوات تتضمن إيجاد حل للمشكلة الكمية والنوعية للقوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية.

- الخطوة الأولى: تحليل الوظائف.
- الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، إذ بعد إن تحددت أنواع وأعداد الوظائف، وتمت عملية تحليلها تأتي عملية تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية لكل عمل.
- الخطوة الثالثة: تحليل الموارد البشرية الحاضرة لحصر ما تحتاجه المنظمة من القوى العاملة التي فقدتها بسبب التقاعد، الإقالة، الترقية، الإجراءات.⁽¹²⁾

وفي خضم ماسبق وحتى تتسم عملية التخطيط بالفعالية يرى جمال الدين محمد مرسي ضرورة توافر خمسة متطلبات يمكن من خلالها الحكم على فعالية تخطيط المورد البشري بالمنظمة وهي كالتالي:⁽¹³⁾

- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن المورد البشري بالمنظمة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالأفراد بالمنظمة وبين نظام المعلومات الإداري للمنظمة ككل.
 - أن لا ينظر إلى تخطيط القوى العاملة على أنه مجرد مجموعة الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها.
 - ضرورة إقناع الإدارة العليا للمنظمة بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي للمؤسسة.
 - أن تتبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المؤسسة ومن إستراتيجياتها العامة بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
 - أن تأخذ إدارة المؤسسة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الاعتبار، مثل التغيرات الديموغرافية، السياسية، التعليمية، والحالة الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي.
2. التنظيم:

يمكن القول بأن العصر الحديث كان من أبرز خصائصه التنظيم الشيء الذي لفت انتباه العلماء الأوائل للاهتمام به نظرا للتقدم الكبير الذي حدث في الحياة وتشكيل التنظيم في كافة مجالاتها، وعليه تعد وظيفة تنظيم الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية، حيث لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط، إذ بمقتضاها تتحول الخطط المرسومة إلى واقع عملي، يجسده ذلك البنيان الذي يتكون من قوى عاملة فنية وإدارية، بمواصفات خاصة تتلاءم واحتياجات كل وظيفة، وتحويل لهم قدرا من المسؤوليات والسلطات لمزاولة

أعمالهم على أكمل وجه، في ظل تحديد وتقنين العلاقات بين المسؤوليات والسلطات.

والمتتبع للتراث السوسيولوجي في مجال التنظيم يجده يعج بأفكار الدارسين الذين حاولوا تحديد مدلول تنظيم القوى العاملة فنجد على سبيل المثال لا الحصر أن **مونري ورايلي** **Moni et Rayli** يرون أن "التنظيم عبارة عن اتحاد بسبب مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، وتترابط وظائفهم داخل المنشأة".⁽¹⁴⁾

كما يعرف أنه "الأسلوب الذي بمقتضاه تترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة، والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم".⁽¹⁵⁾

وهو ما يتفق مع تعريف **ألن** **Alen** للتنظيم على أنه "الهيكل الذي يوضع العمل ويقسمه إلى مجموعات، والذي يوضح المسؤوليات والسلطات، وينشئ العلاقات التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف".⁽¹⁶⁾

من خلال هذا الهيكل التنظيمي تتحدد الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية كالنشاط الخاص بالخدمات، وآخر خاص بالتدريب... ويترتب عن هذا النسق من الأنشطة إنشاء وحدات تنظيمية في شكل قسم أو إدارة، تختص كل منها بنشاط معين، إذا تقتضي كل وحدة درجة معينة من التخصص والقدرات المهنية، فبهذا تنشأ مستويات تنظيمية متعددة في إدارة الموارد البشرية، وعادة يتخذ التنظيم الشكل الهرمي.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الأفراد العاملون هم الذين يسعون لتحقيق أهداف المنشأة بشكل جماعي، من خلال وجود سلطة ومسؤولية بشكل

واضح بين الأفراد ووجود هيكل تنظيمي يظم الأفراد العاملون ويوزعهم على مختلف النشاطات في المنشأة مع وجود نظم وإجراءات محددة لتنفيذ الأعمال.

ويذهب البعض إلى تعريف التنظيم على أنه "تنسيق للجهد البشري في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، فهو عامل اجتماعي مستمر يتم عن طريق وعي وإدراك التنسيق للنشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه".⁽¹⁷⁾

فمن منطلق التعريفات السابقة الذكر لمدلول التنظيم يتبين بأنه لكي يوجد تنظيم ما لابد من توافر مجموعة من الأشخاص يتصلون ببعضهم البعض ويرغبون في تحقيق أهداف موحدة داخل إطار العلاقات الإنسانية، ولهذا يمكن القول بأن هناك عدة أوجه للتنظيم يجب أن نحدددها من أجل فهم طبيعة التنظيم ووظيفته العملية الإدارية، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم ليس عبارة عن شكل رسمي أو مجموعة علاقات تنظيمية رسمية، بل كذلك أنه تنظيم إنساني اجتماعي، بحيث تعتبر دراسات الهاوثورن الشهيرة بداية لدراسة العلاقات الإنسانية التي كانت في بدايتها تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وأثرها على الإنتاج.

لكن سرعان ما تحولت إلى "دراسة العوامل النفسية المحددة للسلوك التنظيمية، فلقد حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاج، والتي انتهت إلى تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات غير الرسمية".⁽¹⁸⁾

فعملية تنظيم الموارد البشرية داخل المنظمة عملية فعالة، وهي لصيقة بعملية التخطيط، فبعد تخطيط الموارد البشرية وتحديدتها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والتنوعية التي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع علمي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور

لأي مشروع، وهو يقوم على تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد ويقنن العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤولين والسلطات.

حيث يؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة، وحتى يتسنى لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو أي مشروع توجب عليه أن يتنظم هو بدوره، وهناك جملة من الأسس يعتمد عليها مديرو الأفراد لتنظيم هذا النسق وهي: ⁽¹⁹⁾

- الأساس الوظيفي: يتم من خلاله تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود وحدة للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم، وتؤدي هذه الوحدات مهام التوظيف، التدريب، دفع الأجور والعلاوات، تحديد علاقات العمل وتقديم الخدمات المختلفة.
- أساس يتعلق باحتياجات المختلفة للعمال: مما يتطلب التخصيص والتنظيم على أساس العملاء، ونجد وفقا لهذا الأساس تحت مدير الأفراد يوجد مدراي متخصصون، كمدير النساء العاملات، مدير علاقات العمل، مدير لتنمية الإدارة والتعويض، وآخر للعاملين والفنيين، وآخر بتكامل العمال الجدد ...

وفي خضم ما سبق فإن لتسيير الموارد البشرية دور كبير في التنظيم الإداري إذ يعمل على تحديد البنيان الذي يتكون منه التنظيم، ويحدد السياسات العامة للتنظيم الإداري.

ومن خلال ما سبق، ورغم التباين في بعض الأحيان حول تحديد مدلول التنظيم، حيث أن البعض يركز على الجانب الفني، والبعض يعتبره وسيلة، ومنهم من يرى بأنه عملية، والبعض يصفه بالبناء ... إلا أن معظم التعاريف تنطلق من مبادئ أساسية للتنظيم بغض النظر عن شكله وأهدافه.

3. الرقابة:

لقد حظيت الرقابة كوظيفة إدارية بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقسيم دورها والعمل على زيادة فعاليتها في شتى المجالات داخل المؤسسة، وهي تعتبر عملية إدارية وتسييرية، ترمي إلى تقويم إنجازات القوى العاملة، باستعمال معايير مهنية وابتخاذ القرارات التصحيحية، بناء على نتيجة التقويم.

ويقصد بها "كافة الجهود والأنشطة المثمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ".⁽²⁰⁾

كما تعرف على أنها "عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط له، ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث، وهي عملية قياس الأداء وأخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة".⁽²¹⁾

لهذا فهي أشد ارتباطا بالعملية التخطيطية إذ يعتبران وجهان لعملة تسييرية واحدة، فالتخطيط يثبت الأهداف والرقابية تقيس الإنجازات وتكشف عن مدى تحقيق الأهداف، فهي تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير⁽²²⁾، لهذا فإن أهم معيار تركز عليه هذه العملية هو تقييم أداء العاملين، في إطار المقارنة بين الأداء المخطط والأداء المنجز، للوقوف على أهم الانحرافات وأسبابها والقيام بتحديد أهداف لتحقيق الأهداف التنظيمية، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة وإذا كانت هي تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه.

فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية، هذا التداخل والارتباط حقيقة لا يمكن تجاهلها خاصة في ظل فقدان هبة المشرف ورئيس العمال، فالنظام الدقيق للرقابة هو الذي يحدد متى يجب أن تتدخل الإدارة، ومتى لا تتدخل وتترك الفرد يجري التصحيح اللازم على أدائه من تلقاء

نفسه مجرد أن يشعر الفرد بأن هناك من سيراجع عمله ويكشف ما قد يقع فيه من أخطاء، فهذا يجعله أكثر حرصاً في الأداء وتحقيق المطلوب منه.

ومنه تبرز أهمية الرقابة داخل المؤسسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي: ⁽²³⁾

- مساعدة الإدارة في اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم.
- ✓ تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارة والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقدرة بالأداء.
- ✓ تقليل التكاليف وذلك لمعالجة الأخطاء عند ظهورها.

وفي خضم ما سبق تبرز لنا أن أهم رقابة يمارسها المختصون في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تقييم أداء العاملين، وهي عملية هادفة في التنظيم تتجلى أهدافها في ما يلي: ⁽²⁴⁾

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد، ويترتب عن ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.
- اكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.
- اتخاذ نتائج تقييم الأداء أساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.
- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدرته ومهارته.

- تعريف الأفراد بموطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أداائهم.

4. التوجيه:

تعتبر عملية التوجيه إحدى وظائف المدير الأساسية وهي أصعبها وأكثرها تعقيدا وتشابكا، ويرجع ذلك إلى أن ميدانها هو العنصر البشري وما يرتبط به من تغييرات مستمرة إذ أنه من الصعب التنبؤ بما سيأتيه من أفعال وتصرفات، وعليه تقتضي عملية التوجيه قيادة القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه العامل، لكي يمارس مهام وواجبات وظيفته.

فيعرف التوجيه على أنه "إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب المدير المشرف إلى معاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة".⁽²⁵⁾

وهو ما يتماشى مع تعريف الجيوشي لعملية التوجيه على أنها "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة".⁽²⁶⁾

أما أحمد رشه فيرى أن عملية التوجيه هي العمل أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أي مشكلات ولضمان سير العمل بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوما التحقيق المتكافئ بالأهداف، ويرى أنها تشمل:

✓ القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيههم على كافة المستويات.

✓ القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.

✓ القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف".⁽²⁷⁾

فهو من هذا المنطلق إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته⁽²⁸⁾.

وقد تتخذ عملية التوجيه، إصدار الأوامر والتعليمات سواء من طرف المشرفين أو رؤساء الأقسام لتحقيق التنسيق والتكامل في الأعمال، في خضم ما يجب فعله ويلزم تركه، الأمر الذي يقتضي توافر مجموعة من الخصائص لتلك الأوامر منها الوضوح والتحديد وقابليتها للتنفيذ، في خضم قدرات الأفراد وإمكانيات المنظمة.

كما تعرف عملية التوجيه على أنها: "جوهر القيادة وهي تعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته"⁽²⁹⁾.

وفي خضم ما سبق تبرز أهمية التوجيه في المؤسسة من كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المؤسسة أو فشلها، فعندما يتوفر لديها التوجيه السليم والفعال وفق ما جاء في التعاريف السابقة وغيرها، لا شك أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر لديه روح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المؤسسة هو نجاحه ويسعى إلى تحقيق أهدافها، وعليه يمكن إيجاز أسس عملية التوجيه الفعال وفق لما يلي:⁽³⁰⁾

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ - إذا أردنا أن تطاع فأمر بقدر المستطاع -.

- أن يتزود ويتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
- تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز.
- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

خاتمة:

وفي الأخير ونتيجة تداخل الوظائف الإدارية لنسق الموارد البشرية فيما بينها، فإن ممارسة كل من وظيفة التخطيط والرقابة تصبح مجرد قوالب جامدة ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقا للخطة المحددة وفي إطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد، وعليه فإن وظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تبث الحياة في التنظيم وتمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة، كما تركز على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفعالية وبما يعود بالنفع على المؤسسة والعامل.

❖ هوامش البحث:

- (1) صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 22.
- (2) زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 27.
- (3) علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 119.
- (4) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- (5) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 2002، ص 123.
- (6) صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 129.
- (7) فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 45.
- (8) محسن حرفيش السيد وأسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، العراق، 1990، ص 8.
- (9) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ص - ص 90-92.
- (10) جمال الدين محمد مرسى: الادارة الاستراتيجية للمورد البشري: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 57.
- (11) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 135.
- (12) نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 36_37.
- (13) جمال الدين محمد مرسى: مرجع سبق ذكره، ص 225.

- (14) محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسير للنشر، عمان، 2000، ص88.
- (15) صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص72.
- (16) محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله ، مرجع سبق ذكره، ص87.
- (17) عبد العزيز صالح بن حبتو: أصول مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص117.
- (18) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص125.
- (19) منصور فهمي: موسوعة القوى البشرية: إدارة الأفراد، دار حنين، عمان، 1995، ص55.
- (20) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص36.
- (21) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص456.
- (22) إسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل -دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2002-2003، ص50.
- (23) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص154.
- (24) عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، 1978، ص350.
- (25) حسن عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص59.

(26) ربحي مصطفى العليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص 175.

(27) إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري، جامعة انديانا، 1933، ص - ص 167-168.

(28) فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(29) المرجع السابق، ص 102.

(30) ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص - ص 1172-173.