



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



السند البيداغوجي في مقياس تسيير الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2025-2026

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

سند بيداغوجي: محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية

الرصيد : 05

المعامل: 03

أهداف المقياس: أن يتمكن الطالب من التعرف على أسس واستراتيجية وسياسات الموارد البشرية
المعارف المسبقة المطلوبة: التمكن من المعارف المتعلقة بالسلوك التنظيمي

-مقدم من طرف الأستاذة: بجاوي نور الهدى

-استاذة محاضرة صنف أ

-السند البيداغوجي موجه لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم -ليسانس-

طريقة التقييم: متواصل + امتحان في نهاية السداسي الرابع.

السنة الجامعية: 2025-2026

فهرس:

الصفحة	المحتوى	المحاضرة
04	مقدمة	
11-05	مدخل إلى تسيير الموارد البشرية 01	01
17-12	مدخل إلى تسيير الموارد البشرية 02	02
23-18	الفكر التسييري في العصر القديم 01	03
28-24	الفكر التسييري في العصر القديم 02	04
37-31	الاتجاهات النظرية	05
44-38	الاقتربات الحديثة للتنظيمات 01	06
51-45	الاقتربات الحديثة للتنظيمات 02	07
56-52	الاقتربات الحديثة للتنظيمات 03	08
62-7	النظريات الحديثة للمنظمة 01	09
67-63	النظريات الحديثة للمنظمة 02	10
77-68	النظريات الحديثة للمنظمة 03	11
84-78	الاستراتيجيات العامة لتسيير الموارد البشرية	12
92-85	التوظيف	13
	الاستقبال والإدماج	14
	خاتمة	
	قائمة المراجع	

مقدمة:

يعد موضوع تسيير الموارد البشرية في العصر الحديث من أبرز الموضوعات التي تتعلق بإدارة منظمة ما وأكثرها تأثيراً في مصيرها، فقد انتقل الإنسان من كونه أداة عمل إلى كونه محور العملية الإنتاجية وغاية لها في الوقت ذاته. فالمورد البشري هو العنصر القادر على التفكير والابتكار واتخاذ القرار، وهو القادر على توظيف الإمكانيات المادية والتقنية بما يخدم أهداف المؤسسة ويضمن استمرارها في بيئة تعرف تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة. وانطلاقاً من ذلك، ظهر الاهتمام بتسيير الموارد البشرية كنهج علمي يقوم على التخطيط لاستقطاب الكفاءات وتنميتها وتوجيهها وتحفيزها والمحافظة عليها، في إطار علاقة متوازنة بين متطلبات العمل وتطلعات الأفراد، بما يحقق فعالية الأداء ويسهم في بناء مؤسسة قوية قادرة على المنافسة وتحقيق التميز.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه المطبوعة لتتناول مختلف القضايا والمحاور المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وفق ما يدرج ضمن المقياس الموجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، حيث شملت جملة من المواضيع المتكاملة التي تساعد الطالب على فهم الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الوظيفة داخل المؤسسات.

ومن أهم المحاور التي تم التدرج إليهم هي:

- أولاً: مدخل عام لفهم تسيير الموارد البشرية
- ثانياً: التطور التاريخي للفكر التسييري
- ثالثاً: الاتجاهات والنظريات المفسرة للتنظيم وإدارة الموارد البشرية
- رابعاً: الجوانب التطبيقية لإدارة الموارد البشرية

المحاضرة الأولى: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية:

مدخل: تعرف عملية تسيير الموارد البشرية على أنها ذلك الجانب المحدد من الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل والفعال واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وذلك باستخدام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد وأنشطة خاصة بالوظيفة.

تعرف أيضا بأنها جهاز متخصص في شؤون الأفراد من خلال تعيينهم، حفزهم وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائهم بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وإمكاناتهم بما يحقق الأهداف الفردية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر العوامل الداخلية، إذ أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة فأنها تستطيع وضع استراتيجيات فاعلة من أجل تحقيق الأهداف كوفرة المهارات والقدرات العالية، تشجيع الأداء الفعال، انخفاض تكاليف الأداء، تقليص دوران العمل ووضوح السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والترقية وتسيير الأجور والمكافأة والتدريب.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية تنحصر في مستوى النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

كما يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوما حديثا وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، فمن هذه التعريفات أن إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بالتوظيف والتكوين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح التعاون بينها للوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية (شحادة، 2000: 14).

ولقد عرف سميث وقرانت smith, grant إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به القائمون على الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد (ربايعه، 2003: 30).

كما عرفت بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط وافعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين ومتابعة وتطوير مستمرة (الهيبي، 2003: 30).

وأیضا عرفت الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم (الكبيسي، 2005: 20).

وتعرف بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحهم في تحقيق أهدافها (ربايعه، 2003: 7).

وبناء على ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى (كشوري، 2003: 10).

خلاصة القول إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة في المنشأة الحديثة، بحيث تختص بتسيير شؤون العاملين عن طريق جملة من الأنشطة والعمليات التي تهدف التخصيب الكامل للموارد البشرية واستثمار قدراته، مؤهلاته ومهاراته.

1- أهداف تسيير الموارد البشرية:

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير هو تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف منها:

-الأهداف الإنسانية: تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في اشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق جودة حياة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بشكل إنساني إذ أن الأفراد السعداء في عملهم أكثر إنتاجية ويتم ذلك عن طريق:

-معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

-الاستماع إلى مطالبهم طالما هي معقولة ومناسبة للعمل.

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة جهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمنظمة.

-الأهداف الاجتماعية: تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

-الأهداف التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية إنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

-الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.

الشكل رقم (01) يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية

الأهداف العامة:	الأهداف التنظيمية:	الأهداف الخاصة:	نشاطات
البقاء	الإنتاجية	الجدب	إدارة القوى العاملة
التنافسية	تحسين حياة العمل	الاحتفاظ	
النمو	الميزة التنافسية	الدافعية	
الربح		التكوين	
المرونة			

2-وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة القوى العاملة سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاما على إدارة القوى العاملة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام

معلومات للموارد البشرية لخدمة القوى العاملة من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

2-1 تحليل الوظائف: وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة، ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة، وتعتبر قائمة المواصفات البشرية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة مخرجا من مخرجات التحليل الوظيفي، وتشتمل على المؤهلات العلمية اللازمة والخبرات السابقة والمهارات والسمات الشخصية.

2-2 تخطيط القوى العاملة: أي تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على اليد العاملة وعرضها داخليا وخارجيا.

2-3 التوظيف: تتضمن هذه الوظيفة إعداد جمع وعدد من طالبي الوظيفة ثم يتم تطبيق خطوات عملية الاختيار والتي من شأنها تقليص حجم قائمة المترشحين للتوظيف من خلال أدوات الفحص المختلفة للوصول إلى أفضل المرشح

إن الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة، وهناك نوعان من التوظيف والاستقطاب لليد العاملة وهما المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة والمصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة، ونجد للاختيار أدوات عدة منها استمارة التقدم للتوظيف، الاختبارات ومراكز التقييم والمقابلة لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2-4 إدارة الأداء وتقويمه: وهي العملية التي بموجبها يتم قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال عملية التدريب والتكوين وغيرها من الإجراءات الشائعة.

2-5 التكوين والتدريب: هي عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات والفوارق في الأداء الحالي وتحسين الأداء المستقبلي.

2-6 التخطيط والتطوير للمسارات المهنية: هي الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيوياً في المنظمة، حيث أن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى مناصب أعلى أو إثراء مناصبهم ووظائفهم الحالية.

2-7 أنظمة الأجور: هي تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور التي تتوافق مع كل وظيفة موجودة بالهرم الوظيفي.

2-8 أنظمة الحوافز: هي تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.

2-9 علاقات العمل: هي السياسة المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.

2-10 السلامة والأمن المهني: هي البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض المهنية التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء مزاولتهم لأعمالهم (عباس، 2003: 43-47).

3- مفهوم الاستراتيجية: في ستينات القرن العشرين تم تعريف الاستراتيجية على أنها " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"، ونتيجة للتطور الحاصل فقد سعى المفكرون في المجال إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية فاتفقوا على أنها عبارة عن خطة موضوعة لتحديد سياقات وسبل التصرف بحيث تكون دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة وهي أيضا مصممة لإنجاز الأهداف، كما أنها عبارة عن مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وأيضا هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود للوصول إلى مركز أو وضع مستقر للمنظمة في البيئة المحيطة بها، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية وهي منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة(-11: Mintzberg,1987). (12).

أما بورتر 1996 فيعرفها على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذو قيمة من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون ويؤكد بأن لكل منظمة استراتيجية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك استراتيجية متميزة لأن نجاح الاستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وإن الموائمة الاستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية ولكن لديمومة المنظمة أيضا، حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو بمجمل الأنشطة المترابطة(62: Porter,1996).

المحاضرة الثانية:

3-1 تعريف الاستراتيجية:

هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة انطلاقاً من هذا التعريف فإن مفهوم المنحى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتضمن ستة (06) عناصر هي:

1-دراسة تأثير البيئة الخارجية (فرص ومخاطر) فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة، من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، وقوانين العمل والعمال، والوضع الاقتصادي والعوامل الديمغرافية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهامها في مجالات عدة منها تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتكوين ونظام التعويضات وعلاقات العاملين.

2-إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة: في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة تتنافس المنظمات على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتلعب تلك المنافسة دوراً رئيساً في استقطاب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم مما يؤثر بشكل مباشر وقوي على استراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالأجور والمزايا الوظيفية والتكوين وتطور المسار المهني للعاملين (الكعبي، 1990: 37).

3-توفر النظرة بعيدة المدى: يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة أن يكون لدى الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المنظمة والتي تكون في الغالب بعيدة المدى حيث لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع، فهي على العكس بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.

4-التركيز على اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص موارد المنظمة البشرية لكي تحقق كلا من رسالتها وأهدافها وتركز هذه القرارات

على الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا يجب أن تفعل المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها...، كيف ولماذا؟

5- الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة: تهتم استراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة ومن كافة الوجوه وفي كافة الاتجاهات وبشكل متساوي، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتغيرة (السالم وآخرون، 2000: 78).

6- التكامل مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجية الوظيفية الأخرى مثل استراتيجيات التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية، ويعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث تولد استراتيجية الموارد البشرية من رحم استراتيجية المنظمة ويسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة.

وانطلاقاً من وجوب وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يجب أن نعلم بأن المورد البشري هو متخذ القرار وهو منفذه، بالتالي فإن كافة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المنظمة لها انعكاساتها على استراتيجية الموارد البشرية.

وبالتالي ينعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية من عدة نواحي منها إعادة تصميم العمل والرواتب وظروف العمل والتكوين والتدريب وتقييم الأداء، وهذا بالإضافة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة مثل حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي (سرحان، 1996: 84).

4- مراحل تخطيط الموارد البشرية: هناك خمس أسئلة أساسية علينا أن نجيب عليها عند وضع خطة للموارد البشرية:

1- ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية؟

2- ما هي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟

3- ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟

4- ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله أن توازن ما بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها وماهي الخطوات التي يجب اتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟

5- ما هي نتائج وفعالية البرنامج الموضوع لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، أي نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟ (درة والصباع، 2008: 167)

لنحاول الآن الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال التعرف على مراحل تخطيط الموارد البشرية:

1- مرحلة تحديد أهداف المنظمة وفهمها: تشتمل تلك المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المنظمة حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن وبدون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المنظمة المرئية والاستراتيجية كما ذكر سابقا، ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعا اقتصادية وسياسية واجتماعية، كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقفها المالي، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، ومواطن الضعف والقوة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، وحجم الإنتاج ومعنويات العاملين وأدائهم.

2- مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب): إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية بحيث يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساسا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أداؤها للوصول إلى

تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم اليد العاملة وتخصصاتها المطلوبة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية، وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والاحصائية لتوقع اتجاهات التغيير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام أو حجم وأنواع وظائف المنظمة بشكل خاص (هاشم، 1999: 64).

3- التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي): وتتعلق هذه الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة العمالة، ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين داخل المنظمة للفترة التي تعد لها خطة العمالة، ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المنظمة خلال الفترة التي تعد لها خطة القوى العاملة بل يجب أيضا تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل، أي خارج المنظمة في كل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة، وتتركز دراسة سوق العمل على مجموعة من المؤشرات (عباس، 2003: 108).

أ-مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).

ب-درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي).

ج-مرونة العرض (مدة استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور).

د-معرفة مؤشرات أخرى للعمالة مثل مستوى الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.

4-مقارنة الطلب بالعرض (العرض والفائض): وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المنظمة حيث يتم تحليل الطلب الذي يوضح لنا التالي:

أ- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة.

ب- العمل المطلوب منهم.

ج- المهارات المطلوبة منهم.

د- التكلفة المتوقعة لجذبهم (عمر، حسين. 2000: 54).

عندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد أن هناك بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض مثل تخفيض الشروط، العمالة المؤقتة، إطالة سن التقاعد، زيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، أما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) فهي تخفيض ساعات العمل، تشجيعاً للتقاعد المبكر، تخفيض عمليات التوظيف، العمالة المؤقتة الرخيصة وسياسة إنهاء الخدمة.

5- وضع خطة عمل مناسبة: يتم في ضوء نتائج معينة تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج ثم وضع خطة عمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقاً، وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب، ومن هذه القرارات والخطط ما يلي:

أ- خطة للاختيار والتوظيف والتعيين

ب- خطة للترقية والنقل والتقاعد

ج- خطة التكوين وتطوير العاملين

د- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة

هـ- خطة لإعادة توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات

و-خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب (درة والصباع، 2008: 187).

ويعتمد أي من تلك القرارات التي تضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.

6-التقييم ومتابعة التنفيذ: وتتخلص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف بها ومعالجتها (زويلف، 1999: 46).

2-سياسة الموارد البشرية: تتدرج وظائف عملية تنمية الموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تتعامل مع العامل البشري في المؤسسة والتي تعمل بشكل مباشر على زيادة فاعليته من خلال عدة وظائف من ضمنها تطوير وتنمية المورد البشري.

كما تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المشرفين و المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحدهم، فأى تنظيم ليس سوى مجموعة من الأفراد، ومن ثم فأن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء وضمن استمرار ولائهم وانتمائهم للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وينطبق القول على منظمات الأعمال، كما ينطبق على أية منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها...، والحصول على الأفراد والحفاظ عليهم يمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار والنمو لهذه المنظمات.

المحاضرة الثالثة: الفكر التسييري في العصر القديم

1-النموذج المصري: كان التنظيم كله مبني على تسيير واستغلال مياه النيل، هذا التسيير موكل بصفة كلية إلى الدولة الحاكمة، الذي يمثله فرعون، حيث يتميز هذا النموذج من التنظيم، أنه قانوني وإداري أي مركزي، ومن جهة أخرى نجد تدخل الدولة ظاهر للعيان، بفضل امتلاك وسائل العمل.

يتضح من هذا التنظيم ظهور ثلاثة مهام في الفكر التنظيمي وهي: التخطيط، المراقبة والتنظيم، ومن النصوص التاريخية الموضحة لمعالم التنظيم في مصر القديمة، نذكر نصا من كتاب الحكيم "بتاح حوقب" حول نصيحة أحد الملوك لابنه، ويرجع تاريخها إلى 2000 سنة قبل الميلاد، وقد وجدت على ورقة البردي ويقول فيها: " إذا كنت قائدا تدير شؤون الجماهير، عليك أن تبحث وتنتقب بنفسك عن كل عمل صالح، حتى يتحرر الأمر من كل عيب، إن فعل الخير عظيم ودائم الأمر، أما إن فعل الشر فلن يجديك فتىلا، وإذا كنت ممن يتقدم الناس إليهم بالالتماسات، فكن هادئ النفس إذ تستمع إلى ما عسى أن يقوله صاحب الالتماس لا توجه إليه لوما قبل أن يفرغ ما في صدره، ويذكر ما أتى من أجله...وليس من الضروري أن تجيبه إلى ملتسمه لكن حسن استماعك إليه من شأنه أن يريح قلبه...لا تكن كاهنا ولا حلاقا ولا جنديا، بل كن موظفا يحترمك الجميع، ويمتلئ بيتك بالخير وبالخدم والحشم...وانحن أمام من فوقك وأمام رئيسك في شؤون الإدارة الملكية، حتى يستمر بيتك مفتوحا ويستمر رزقك (الكبيس، 2005: 21).

هذا النص يعكس ملامح التنظيم وطبيعة العلاقات التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين في ظل حكم فراعنة مصر، وقد تكون بعض مضامين هذه التوجيهات شائعة لدى بعض الشرائح البيروقراطية المعاصرة، التي كثيرا ما يقال عنها أنها تخضع لمن يحكمها وتطبع من يأمرها.

2-النموذج البابلي: ظهر هذا التنظيم في فترة 2000 سنة قبل الميلاد بفضل تشريعات " حمورابي"، الذي يحدد الحد الأدنى للأجر، وأيضا بروز مصطلح المسؤولية في العمل، إذا تكلمنا عن التنظيم عند حمورابي الملك السادس للبابليين فهو يعد في المقدمة لكونه أول من أدار الدولة الموحدة سياسيا من عاصمته بابل، ومنها صار يصدر الأوامر والقرارات المتعلقة بالإنفاق والجباية، وهو الذي أرسى بناء أقدم مدرستين في التاريخ الأولى في سبأ والثانية في كيش.

كما وضع أول شريعة قانونية عام 1770 قبل الميلاد تحكم العلاقات بين الحاكم ورعيته وبين أفراد الرعية أنفسهم محددا فيها العقوبات الصارمة لكل مخالفة:

-يعتمد الملوك في تسيير شؤون حكمهم وممتلكاتهم على مجلسين أحدهما يضم المسنين والآخر يضم المقاتلين، ويشارك المجلسان بمناقشة القضايا العامة، وكثيرا ما كان ينتخب مديرا من بينهما وتحول له صلاحية تسيير الشؤون الدينية والديوية.

-من المبادئ التنظيمية العامة، نجد مبدأ عدم التعسف في استخدام السلطة، أو التمتع بالحق، والإنسان المتعسف يعرض عن الضرر الذي نجم بحق الآخرين، نتيجة سوء تصرفه، كما تشددت في معاقبة أصحاب الحرف والمهن الذين يهملون أو يقصرون بعملهم (الكبيسي، 2005: 19).

3-النموذج الصيني: يرتكز التنظيم الصيني على الطبقة الحاكمة والمتخصصة في تنظيم العشائر الدينية، هذه الأخيرة لها الأهمية في المجتمع الصيني، فالموظفون عند الملك لهم الصلاحيات الواسعة في المسؤوليات.

لقد اقترن النموذج الصيني بأفكار فلسفية ل' الفلسفة الكونفوشيوسية"، نسبة لكونفوشيوس (479 - 551 ق.م)، ومن أهم مبادئ النموذج الصيني نجد ما يلي:

-التأكيد على دور الحكومة (القيادة) ومنظماتها في خدمة الشعب.

-توسيع صلاحيات المسؤولين وتقليل القيود عليهم.

-الدعوة إلى إعداد بشر صالحين واعتماد الاخلاق بدل من القوانين.

-التحسب والتهيؤ قبل البدء في العمل.

-التأكيد على أهمية الاتصال من خلال الأوامر الواضحة التي لا تثير لبسا أو الاختلاف في التفسير.

-أهمية الاختيارات عند انتقاء الموظفين للعمل لاختيار الأكفاء والانسب.

4-النموذج الإغريقي الروماني:

هذا النموذج موروث من النموذج القديم، نجده مركزا على الاقتصاد الرعوي، فالمؤسسات كانت عائلية تحتوي على الأب والأم والأولاد والعبيد.

ونتيجة للتطور الاقتصادي والعسكري لروما تغيرت محتوى الملكية القديمة للأرض، حيث كانت الأراضي قبل هذا موزعة توزيع موضوعي وعادل، حول التجمعات لأسباب استراتيجية وغذائية، هذا التنظيم تحول بسرعة إلى يد ملك واحد، يستعبد طبقة العمال بأبخس أجر، تدريجيا بدأت تنهار وتزول الملكية الصغيرة التي استغلت من طرف ملك واحد، فالإقتصاد في هذه المرحلة، مبني على استغلال العبيد، ومع تطور واتساع الدولة الرومانية بدأت تتشكل هيئات للمراقبة، كما تطورت التقنيات بصفة نسبية في العمل الاقتصادي المبنية على عمل العبيد ومن مميزات هذا النموذج نجد ما يلي:

-ظهور بعض الهياكل الهرمية، وتقسيم الأعمال وفصل الملكية العامة عن ملكية الإمبراطور.

-جعل الفرد بدلا من الدولة المحور الذي يدور حوله الفكر والتنظيم السياسي والقانوني.

-استعانة الإمبراطور بمعاونين ومساعدين في إدارة القطاعات، واحتفاظه لنفسه بسلطات الأمر والنهي، وإصدار القرارات (العايب، 2007: 62).

5-التنظيم في الإسلام:

5-1 أبو الحسن الماوردي: الذي ألف كتابا في الإدارة الحكومية بعنوان " الاحكام السلطانية في قانون الوزارة وسياسة الملك" تعرض فيه إلى كثير من المواضيع الإدارية أبرزها ما يلي:
ذكر الماوردي واجبات وشروط من يتقلد أعلى سلطة في الدولة، كالخلافة والإمامة آنذاك فذكر م هذه الواجبات ما يلي:

-حل الخلافات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة في الدولة.

-بث الشعور بالأمن والطمأنينة بين الناس يزيد من الإنتاج.

-مكافأة من يعمل بنصح وإبداع في عمله.

كما أشار إلى أهمية الإشراف وأكد على ضرورة الشدة في الرقابة من طرف المشرفين على مرؤوسيههم بهدف التقليل من التهاون والتقاعس، كما أشار إلى دور حق التظلم في إفضاء العدالة وحل المنازعات بين الناس (العايب، 2007: 66).

5-2 عبد الرحمن ابن خلدون: ترجع أهمية "مقدمة ابن خلدون" لتضمنها موضوعات علمية عديدة والكثيرون في التخصصات المختلفة يجدون أنها إسهام علمي في الكثير من التخصصات ويرى ابن خلدون " أن اختلاف الأجيال في أحوالهم إنما هو اختلاف في نحلهم من المعاش".

هذه العبارة تشير إلى تفسير الواقع الاجتماعي بعوامل اقتصادية، إذ نجد ابن خلدون يتجه في تحليله لسوسيولوجيا التنظيم الاقتصادي، حيث يعتمد إلى الكشف عن الجوانب الثقافية والاجتماعية المصاحبة للتنظيم الاقتصادي، والتي تعتبر ضرورة ملازمة له وجزءا من إيقاعاته،

إذ أن المجتمع لا يقرر التنظيم الاقتصادي الذي يناسب استغلال الثروات التي في حوزته استغلالاً أمثل، بل أن هذا التنظيم يتقرر في معطيات البيئة التي تفرض التنظيم الاقتصادي الملائم، ومن ثم يتشكل المجتمع في علاقاته وخصائصه الثقافية والاجتماعية، في ضوء هذا التنظيم، فالثروات التي في حوزة المجتمع هي معطى مسبق، يقتضي استغلاله تنظيماً اقتصادياً محدداً وهذا التنظيم الاقتصادي يرتبط بخصائص ثقافية واجتماعية معينة تجدها حيث يوجد هذا التنظيم الاقتصادي (غانم، 1993: 36).

كما يبرز ابن خلدون على أهمية تقسيم العمل، فهو المحور الأساسي الذي يدور حوله كل وسائل الإنتاج، وهو الجزء الرئيسي لعمليات الإنتاج، وفي هذا الصدد يركز ابن خلدون على أهمية سعي الإنسان لتحقيق معاشه وحاجاته الضرورية، وبالتالي فقد سعى لإبراز قيمة العمل الإنساني ودوره في تحقيق المصالح الخاصة والعامة فيقول: "إعلم أن الكسب إنما يكون بالسعي في الإقتناء والقصد إلى التحصيل، فلا بد في الرزق من سعي وعمل".

ومن ناحية أخرى يشير ابن خلدون إلى حقيقة هامة مفادها أن نوعية التخصص المهني والحرفي للأنشطة الاقتصادية- الطبيعية- ترتبط بنوعية المجتمعات وتطورها في مراحل التحول ذاتها، فالمجتمعات البدوية ترتبط بها الأعمال الزراعية أو الصيد والرعي وغير ذلك من حرف مهنية بسيطة، وتنشأ الصناعة والتجارة عندما تتحول المجتمعات إلى المجتمعات العمرانية، الحضرية، وبالطبع فإن ذلك التغيير في النظام الحرفي والمهني حسب تصورات ابن خلدون يوضح نوعية (تقسيم العمل)، والتخصص في الأعمال الاقتصادية وارتباطها بدرجات التغيير والتعقيد الحضري، ويظهر ذلك بصورة أكثر وضوحاً، عندما تصل المجتمعات الحضرية إلى أعلى درجة لها من التقدم و الطلب للحاجات الكمالية، بعد أن تشبعت بالضروريات الأساسية (الخواجة، 1998: 27).

فحالة المجتمع المعقد وما تستلزمه نوعية الحياة المترفة تتطلب بطبيعتها المزيد من الحرف والمهن، الأمر الذي يوضح زيادة الحاجة نحو التخصص وتقسيم العمل معاً، حتى تؤدي تلك

الأنشطة دورها في المجتمع وتغطية احتياجاتها المتنوعة وخاصة الحاجات الكمالية، ولهذا السبب يركز ابن خلدون على المرحلة الأخيرة من تعقد المجتمع، حيث تظهر نوعيات من الحرف والمهن الجديدة.

قبل ظهور مهن وحرف العصر الحديث وما يتميز به فقد مر الفكر التسييري بالعصر الوسيط والذي تميز بظهور الإقطاعيين المرتبط بالزراعة والذي أدى إلى تشكل طبقة جديدة من التجار، هذه الأخيرة تعمل لدى المالك أو تعمل لحسابها الخاص.

المحاضرة الرابعة:

التنظيم في العصر الحديث:

من خصائص التنظيم في العصر الحديث أنه ارتبط ظهوره بظهور الاقتصاد، الذي يعتمد على:

- التبادل للسلع وظهور مناهج عملية جديدة.
- كما نجد تدخل قوي للدولة لتنظيم التبادل والمنتجات المختلفة.
- يتميز أيضا ببروز تخصص في المهن خاصة في البناء، النسيج، الغذاء.
- ظهور إتحادات مهنية مبنية على الحرف والصناعة
- زيادة حجم الإنتاج حتم اللجوء إلى العمال الأجراء لزيادة الفعالية أكثر وخلق تنظيم يركز على تسيير هؤلاء الأفراد.
- فالخلاصة الثمينة التي نستخلصها من خلال العرض السابق حتى بداية ظهور العصر الحديث، أهم النقاط التالية هي:
- النقطة المشتركة في جميع التنظيمات المعروضة سابقا مبنية على مفهوم السلطة (سلطة المجتمع)، مقسم في غالبية الأحيان إلى طبقات.
- ظهور تقسيم العمل والمهام التي هي غير قابلة للتغيير
- التخصص في العمل يأتي بالنجاعة والربح
- وجوب وجود قائد (رئيس)، ينظم المجموعة ويجعلها متضامنة تعمل لتحقيق هذا الهدف
- وجود الدولة ضروري في الأعمال الكبرى التي تعمل على تنظيم شؤون العامة والمؤسسات والقطاعات المختلفة، لتجنب حدوث إنزلاقات بيروقراطية.
- 1-المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

لقد رافق التطور الصناعي تطورات واهتمامات فكرية مختلفة من أهمها الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي ويرجع أكثر العلماء تاريخ نشأة الموارد البشرية في المنظمات إلى أوائل عام 1900، يكون قد تم ذلك حين بدأت المؤسسات الصناعية خاصة الكبيرة، نوعاً ما بتوظيف أحد الأفراد العاملين من أجل تحديد وحساب ساعات العمل التي يؤديها العاملون وأجورهم ومراقبة دواهم، والقيام ببعض الأعمال الكتابية الأخرى وتجدر الإشارة إلى أنه منذ عام 1700، تقريباً كان يسود نظام الحرف في إنجلترا وأمريكا والعالم بأجمعه.

- حركة الإدارة العلمية (تايلور 1856-1915):

لقد اهتمت هذه النظرية بكل ما يمس إدارة المؤسسة من خلال عقلنة وعلمنة تسيير أنشطتها وقد تخصص بعض من الباحثين في دراسة وتحليل عمل العمال المنتجين في الورشات الصناعية هذا مثل تايلور Taylor، جانت Gant، جيلبيرت Gilbert وغيرهم ممن ارتبطت أبحاثهم وأعمالهم بما يسمى بالتaylorية وهذا نسبة لتايلور نظراً لمساهمته في إرساء قواعد التنظيم العلمي للعمل.

لقد كان اعتقاد حركة الإدارة العلمية في العنصر البشري، أنه مجرد وسيلة إنتاج كباقي عناصر الإنتاج الأخرى وأن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد الذي يحرك سلوك العامل وأن هذا الأخير بطبعه كسول لا يعمل إلا إذا حصل على أجر أعلى.

ونتيجة لهذا الاعتقاد تسعى هذه الحركة إلى التوفيق بين مسألة ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، إذ يرى تايلور أنه من مصلحة العمال وأصحاب المصانع تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلى وذلك عن طريق:

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل بدلاً من الأوامر التعسفية.

- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال، بحيث لا يسند إلا للشخص الكفء

-تحمل الإدارة تدريب العمال حتى يتسنى لهم رفع مستواهم ويتمكنوا من أداء عملهم بطريقة علمية تساعد في نهاية الأمر على تحقيق أمانهم ورفاهيتهم.

ويمكن تلخيص معنى الإدارة العلمية كما أوردها تايلور في كتابه المشهور والذي أخرجه عام 1911:

-أن الغرض الأساسي للإدارة يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر رفاية ممكنة للعامل.

-إن الإدارة العلمية تختلف إختلافا أساسيا عن الإدارة التقليدية، فالإدارة التقليدية تعتمد أساسا على قواعد تقديرية للخبرة السابقة، حيث يكون التشجيع أساسيا للحصول على أكبر قدر للعمل من العامل.

-إن الإدارة في ظل الإدارة العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير.

ويرى تايلور بأن أهم عنصر في الإدارة هو فكرة الوظيفة فعمل كل عامل يخطط تخطيطا كاملا بواسطة الإدارة يوما مقدما على الأقل وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة شارحة بالتفصيل العمل المطلوب منه.

كما نجد أيضا أن أنصار الحركة يرون أن العلاقة التي تربط بين الإنسان والآلة التي يستعملها هي التي يتوقف عليها مصير الإنتاج والفعالية وبلوغ الأهداف، لقد لاحظ تايلور في شركة ميدفال ستيل " Midvale Steel " التي كان فيها تباطؤ في الإنتاج، تضييع الوقت...إلخ.

ولهذا رأى أنه لا بد من محاربة تقيد الإنتاج ورفع إنتاجية العمال ورأى أنه لا ينبغي على الإدارة ترك حرية أداء العمل لكل عامل، بل لا بد من إجراء دراسة وتحليل مختلف مهام العملية

الإنتاجية بغرض تحديد طريقة الأداء الأمثل وإلزام جميع العمال الذين يولون العملية الإنتاجية بإتباعها.

وعليه يهدف تايلور من وراء التنظيم العلمي للعمل، نزع إنسانية العمل وظهور العامل الإنسان كوسيلة للعمل ومحرك حي.

وكما يرى أيضا جارديلي Jardillier بأن حركة الإدارة العلمية تهدف إلى مبدئين أساسيين:

-فصل تخطيط العمل عن الإنجاز

-تقسيم الأعمال التنفيذية كلما أمكن للوصول إلى عمليات قصيرة ومحددة بشكل دقيق وبالتالي تكون سهلة التنميط.

وعليه فإن تنظيم العمل وفق التaylorية قد ساهم بشكل كبير في تحسّن مستوى أداء العمال من خلال ترشيح الحركات الضرورية والمتبعة مما نتج عنه زيادة في الإنتاج وارتفاع في إنتاجية العمل.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية لهذا التنظيم فإنه لم يسلم من المعارضة والانتقاد، خاصة فيما يتعلق بتقسيم العمل والتخصص الذي عرف في ظل هذا التنظيم، تأكيدا وتطبيقا واسعا إذ نسجل:

-إضفاء الطابع غير الإنساني للعمل

-الهيمنة التكنولوجية

كما حاول فريدمان Fredman انتقاد أعمال تايلور حيث يرى:

-أن نتيجة العمل غير مرتبطة بسرعة أدائها بل براحة الإنسان في أدائها والوتيرة الجيدة لأداء العمل.

-الأداء الروتيني للعمل المحدود يسبب اختلالات في عقل الإنسان ويؤدي إلى الحلم أثناء العمل.

-المبادئ الإدارية لفايول 1841-1925 :

في الوقت الذي كان فيه تايلور يناهز الإدارة العلمية في أمريكا، كان فايول يناهز بمبادئ الإدارة في فرنسا، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور الإدارة العمومية والصناعية الذي صدر في عام 1916.

يبحث في الجزء الأول من هذا الكتاب في ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة بينما يبحث القسم الثاني في عناصر الإدارة ومبادئها.

حيث يؤكد فايول على أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة، كما أن هذا النشاط الإداري هو نشاط مميز عن النشاطات الأخرى.

من خلال إصدار هذا الكتاب يلح فايول على أنه هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأي أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبر تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:

-تقسيم العمل والتخصص

-توازن السلطات مع المسؤوليات

-الإنضباط والالتزام

-وحدة الأوامر

-خضوع المصالح الفردية لمصلحة العمل

-ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين

-إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية

-التسلسل الرئاسي الذي يتم بموجبه ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى

-التمسك بالنظام كأساس يحكم التعامل مع الناس

-عدالة الرؤساء في التعامل مع الأفراد

-توفير الإستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة

-تشجيع المبادرات الفردية

-تشجيع روح الفريق

-ثبات العاملين

ويشير فايول أيضا إلى عناصر الإدارة وإلى الدرجة الكبرى في أهميتها، وهذه العناصر هي:

-التخطيط

-التنظيم

-إصدار الأوامر

-التنسيق

-الرقابة

وترجع أهمية هذه الأفكار إلى أنها متفقة مع أفكار الوقت الحاضر، وترجع أهمية أفكار فايول بوجه خاص إلى:

-التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري

-الإيمان القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها مضافا إلى ذلك الإيمان القوي بوجود
تدريسها.

وباستعراض هذه الأفكار يمكننا أن نفرق بين آراء فايول وآراء تايلور، بأن آراء فايول كانت
تبحث في الإطار العام للمنشأة، أما تايلور فكان يهتم بأسلوب التنفيذ وبالتفصيل، كذالك كانت
نظرة فايول من أعلى الهرم الوظيفي إلى الأسفل، بينما كانت نظرة تايلور من أسفل الهرم
الوظيفي إلى الأعلى، إلا أن أفكارهما (تايلور، فايول) تكملتا لبعضهما باعتبارهما يركزان على
الكفاءة في المشروعات (العايب، 2008: 69-78).

المحاضرة الخامسة:

1- النظرية البيروقراطية: تعود كلمة "البيروقراطية" في أصلها إلى اللغة اللاتينية، حيث تعني سلطة أو حكم المكاتب، وهي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويعد المفكر الألماني "ماكس فيبير" أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبير " ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

كما يرى فيبير أن البيروقراطية هي إحدى المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض فيبير صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.

2- خصائص المنظمة البيروقراطية: أهمها مايلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسميًا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.

-تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

-الفصل بين الأعمال الرسمية والأعمال الشخصية للموظف وإطار علاقاته الغير رسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.

-تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة الأعمال في المنظمة البيروقراطية.

-إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية العليا على المستويات الأدنى منها في التنظيم، وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

-تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق والسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تسيير الأعمال التنظيمية.

-تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة الحماس لدى الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3-أهم الانتقادات الموجهة إلى النظرية البيروقراطية: تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

-إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.

-التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والاشراف" مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كانخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العالية، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

-التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبير مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

-لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

- مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو (1880 - 1949):

تحولت النظرة للتنظيمات عند هذه المدرسة بأنها ليست كيانات ميكانيكية بل كيانات اجتماعية، حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة، والعنوان الرئيسي لهذه المدرسة " العلاقات الإنسانية" التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد وإنما كيانات تنظيمية تتكون من مهام وأفراد.

لقد جاءت أفكار تنظيمية تعارض فكرة الإدارة العلمية ، ألا وهي حركة العلاقات الإنسانية ، فبينت أن الحافز الاقتصادي وخاصة الأجر ليس وحده كفيلا بتحريك دوافع العمال لتحقيق أهداف إنسانية للمؤسسة، بل هناك جوانب اجتماعية ونفسية لها تأثير على سلوك دافعية الأفراد وهذا كالعامل مع جماعة متماسكة ومتعاونة والإحساس بالتقدير والاحترام من جانب الإدارة ، وهذا ما بينه إلتون مايو في تجارب هاوثورن، حيث لاحظ أن إنتاجية العاملات ارتفعت عندما أصبح لدى كل عاملة شعور ذاتي بأنها محل رعاية واهتمام خاص من جانب الإدارة، فارتفعت

بذلك معنوياتهن ، وهذا من خلال إعطائهن فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك بعض جوانب عملهن كاختيار أوقات الراحة وطريقة العمل،

أراد "إلتون مايو" بإدخاله العامل الفيزيقي والإنساني في الإنتاج، أن يعمل على تحديد الطاقة النفسية التي لها الأثر الكبير على الطاقة الفيزيكية للعامل، وبالتالي على الإنتاج ، فإذا كانت العقلنة التقنية لتاييلور أرادت أن تسيطر على جسم الإنسان وأعضاء العامل ، فإن عقلنة إلتون مايو أرادت أن تسيطر على نفسية العامل من أجل إدماجه في المؤسسة ، لتصبح عملية الإدماج في عمله ممكنة وسهلة ، وإذا كانت السيطرة على الجسم هو هاجس المدرسة التاييلورية ، فإن السيطرة على القلب هو هاجس العلاقات الإنسانية ، بحيث يقول عمر أكتوف بأن " عوامل السيطرة على العامل داخل المصنع التي جاءت بها المدرسة التاييلورية أضافت مدرسة العلاقات الإنسانية عوامل بسيطرة أخرى تعمل على الربط الروحي للعامل بالمؤسسة بواسطة وسائل عديدة الغرض منها تحقيق الذاتية للمؤسسة كالفرق الرياضية المختلفة ، المكافآت للأوفياء وكل الوسائل الأخرى".

من بين أهم النتائج المتوصل إليها في تجارب هاوثورن ما يلي:

-يتوقف مستوى الانتاج على المعايير الاجتماعية وليس على القدرة الجسمانية للعامل أو الظروف المادية للعمل.

-تؤثر الحوافز غير المادية تأثيرا قويا على تصرفات العمال وتؤدي إلى وضع حد لتأثير الحوافز المادية.

-يتصرف العمال في كثير من الأحيان ليس كأفراد بل أعضاء في جماعة، فمعايير الإنتاج حددت بمعرفة الجماعة وليس الفرد.

-أهمية القيادة غير الرسمية في تحديد معايير الجماعة وإلزام العمال بتنفيذها فعلى عكس مبادئ الإدارة العلمية للإنتاج، التي قصرت دور القيادة على النوع الرسمي، متمثلاً في المراقب أو المشرف على الإنتاج.

-وأخيراً أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الاتصالات بين مستويات العمل المختلفة، فعلى المستويات العليا أن تبرر للمستويات السفلى قدراتها حتى تكتسب اقتناعهم بها، وعلى المستويات العليا أن تشترك مع المستويات السفلى في القرارات التي تؤثر فيهم.

-نظرية ماسلو لدوافع العمل (1908 - 1970): تتلخص افتراضات ماسلو فيما يلي:

-للإنسان حاجة نفسية مركزية هي الحاجة لتحقيق الذات.

-تشمل الحاجة لتحقيق خمسة مجاميع أساسية وهي: حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجة إلى الحب والانتماء إلى الجماعة، الحاجة للتقدير الاجتماعي، الحاجة لتحقيق الذات.

فقد أوضح ماسلو أن المشاكل السيكولوجية التنظيمية يمكن تحليلها من خلال التعرف على حقيقة الدافعية الإنسانية، بحيث تتصل هذه الرغبات والأهداف ببعضها البعض وإن كانت هناك أولويات للفرد عند تحقيقها.

-مدرسة المدخل السلوكي لماك كريجور (1906 - 1964): نتيجة لتطور مدارس التنظيم

نعرض النظرية التي وضعها ماك كريجور، بحيث تصور الإدارة التقليدية والتي يعبر عنها بـ "X" وتصور الإدارة السلوكية والتي عبر عنها بنظرية "Y".

وقد أشار إلى أن نظرية "X" تمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة وهو أسلوب تسلطي وتفترض ما يلي:

-أن الإنسان العادي يكره بطبيعته العمل ويحاول تجنبه كلما وجد فرصة إلى ذلك.

-أنه يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل، ومراقبتهم رقابة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب، يدفعهم إلى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف.

-إنه يقاوم التغيير أساساً وأن أي تغيير عبء عليه.

-أن الإنسان العادي يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين وأن يحدد له ما هو مطلوب منه تنفيذه، فهو يحاول أن يتجنب تحمل المسؤولية، وأن لديه طموحاً محدوداً، فهو يتطلع فقط إلى إشباع حاجات الأمان أولاً وقبل كل شيء.

أما النظرية Y فتقوم على الافتراضات التالية:

-أن الإنسان العادي في الظروف العادية يتحمل المسؤولية بل يسعى إليها ومن ثم يسعى إلى أن يكون له دور وأن يعمل عملاً ذا معنى.

-يعتبر بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي جداً كاللعب والراحة.

-أن الرقابة الخارجية اللصيقة والمتشددة والتهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلتين الوحيدتين لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يمارس كلا من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها.

-نظرية هيرزبرغ للدوافع (1923 - 2000):

تحاول هذه النظرية أن تعالج أثر العوامل المختلفة على موضوعين مختلفين هما:

الإندفاع لأداء العمل وحالة الرضا وهي بذلك تحاول تفسير النتائج التي تبين بأن الرضا لا يرتبط دائماً بأداء العمل العالي.

فيستبدل مصطلح الحوافز بمصطلح العوامل.

حيث يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين:

أ-العوامل الدافعية: التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل، هي بالأساس عوامل مرتبطة بالعمل نفسه، وما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم والتقدم وتحقيق الذات والشعور بالإنجاز والاعتراف بالجهود المتحققة والمسؤولية.

ب-العوامل الصحية وتشمل الراتب والعلاقات الاجتماعية والانسانية في العمل، الظروف المادية.

كما يحذب المقاييس العملية، إلا أنه اعتبرها غير كاملة لأنها لا تشمل على مقاييس أخرى لها جانب كبير من الأهمية منها:

-البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب.

-إيجاد العمل الذي يتماشى مع طبيعة الفرد وعقليته ومواهبه.

-التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب والقدرات.

-الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل والعوامل الثقافية التي تؤثر في مقدرة الإنسان ومعنوياته في العمل.

يتضح من هذا أن على المنظمة أن توفر العوامل الدافعية والصحية مع الإدراك بأن العوامل الصحية ستؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر، في حين ستؤدي العوامل الدافعة إلى الاندفاع للعمل وللاداء المتميز(العايب،2008: 79-94).

المحاضرة السادسة:

سنحاول من خلال هذه المحاضرة الوقوف عن كثب للإسهامات التي قدمها رواد المدرسة الكلاسيكية الجديدة للتنظيم بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة باعتباره نسق حيوي يلعب دور الفاعل في المنظمات، ولعل التحول الذي طرأ على التنظيم من خلال ما قدمته هذه المدرسة يعتبر اضافة نوعية لنظريات التنظيم، وعليه يجب على الطلبة الأعزاء التركيز في مبادئها والأفكار التي جاءت بها هذه النظرية كمفتاح للولوج الى النظريات التي تلت أو تبعت هذا الطرح النظري.

المدرسة الكلاسيكية الجديدة:

يطلق على هذه المدرسة النيوكلاسيكية الحركة التجريبية نظرا للاهتمام الذي أولت لفهم وتحليل واقع المنظمات، حيث انطلق مفكرو هذه المدرسة من ممارسات تجريبية وميدانية للوصول الى مبادئ تنظيمية جديدة مركزين في ذلك على بعض المفاهيم والأفكار السائدة من المدارس السابقة (المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الانسانية) من أجل تخطي وتجاوز بعض الانتقادات التي وقعت فيها المدارس السابقة. ومن بين رواد هذه المدرسة.

1- ألفريد بريتشارد سلون (Alfred Pritchard Sloan 1875-1966) :

يعد سلون Sloan من أبرز القادة للقطاع الصناعي الأمريكي الذين ذاع صيتهم وظلت شهرتهم تتردد في المجالات العلمية والأكاديمية لحقل إدارة الأعمال، فهو الذي أدار شركة جنرال موتور لسنوات طويلة. ولد في مدينة نيوهيفن ودرس الهندسة الكهربائية وتخرج من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عام 1892 وتتنقل بين عدة شركات حتى أدمجت الشركة التي كان يعمل فيها مع شركة جنرال موتورز، فكان من نصيبه أن يصبح أحد موظفيها. وقد تدرج في مناصب عدة حتى أصبح رئيسًا لها عام 1923.

بدأ سلون Sloan باستراتيجيته في التغييرات السنوية حيث أعلن عن سلسلة الأسعار المتدرجة للسيارات المتنوعة التي كانت تنتجها جنرال موتورز وهي: شوفر، بونتياك، أولد زموبيل، بيوك، وكاد يلاك، فكانت أسعارها متباينة من الأدنى للأعلى لكي ينافس بعضها بعضًا ولتصبح الأولى في بيعها للسيارات عام 1930 وفعلاً كانت الأكبر والأغنى في العالم بفضل قيادته في التسيير.

من بين أهم الأفكار التي ركز عليها سلون Sloan هي:

1. اللامركزية:

عملية تنظيمية إدارية تتضمن تفنيت وتوزيع السلطات على جهات عديدة في المستويات الدنيا من الهيكل الإداري، بحيث تكون كل جهة فيها مسؤولة بشكل مباشر عن مسؤولياتها؛ وذلك بهدف إعطاء العمل شكلاً أكثر تنظيماً، ومرونة، بالإضافة إلى إشراك أكبر عدد من المرؤوسين في العملية الإدارية مما تساهم في حل المشكلات عند وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة.

لقد أشار سلون Sloan إلى أن لامركزية السلطة تمكّن من تحرير المبادرة وتحمل المسؤولية، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات تتماشى مع المشاكل المطروحة، مما يسمح بالتجاوب مع المتغيرات الحاصلة في المحيط المهني.

وتقتضي اللامركزية بحسبه:

- الاستقلالية في القرارات، ولكن مع احترام خطوط السياسة العامة للمنظمة.

- الرقابة الدورية على النتائج المحققة.

2.التنسيق:

التنسيق هو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وقيل هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك .

ويمارس التنسيق دورًا هامًا في تحقيق أهداف الإدارة العامة ويتوقف على حسن التنسيق وإنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية ، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل وإذا كان التنسيق يعتبر بحق وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين ، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة. يرى سلون Sloan أن التنسيق ضروري باعتباره مصدر الربحية والوفرة، وبلوغ النجاح. ويتم تجسده من خلال.

- إنشاء لجان ممثلة لكل المصالح مع الحرص على أن يبقى دورها استشاري.
- توحيد طرق الإدارة في تسيير الميزانيات وإقامة مراكز الربح مع الإبقاء على مركزية القرارات المالية.

2-بيتر فرديناند دراكر (Petre Ferdinanad Drucker 1909–2005):

كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909 وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، أصبح رائدًا في تطوير التعليم الإداري، واخترع المفهوم المعروف باسم الإدارة بالأهداف، وقد وُصف بأنه "مؤسس الإدارة الحديثة". استكشفت كتب دراكر Drucker حول كيفية تنظيم البشر في جميع قطاعات الأعمال. إنه أحد المفكرين والكتاب المعروفين والأكثر نفوذًا على نطاق واسع حول موضوع نظرية الإدارة

والممارسة. تتبأت كتاباته بالعديد من التطورات الرئيسية في أواخر القرن العشرين، بما في ذلك التخصص واللامركزية.

كما أشار دراكر Drucker إلى أنّ التنظيم الوظيفي الذي اقترحه فايول Fayol، والتنظيم اللامركزي المقترح من طرف سلون Sloan لا يزالان صالحين بالنسبة للمؤسسات الصناعية الصغيرة والكبيرة التي تعتمد على التنوع، لكنهما غير صالحين في الكثير من الحالات الأخرى، لذلك من الضروري اعتماد مقاربات جديدة تعتمد على الدروس المستخلصة من النظريات السابقة. فبحسب دراكر Drucker لا توجد إلا خمسة أصناف ممكنة من الهياكل وهي:

- **صنفين من الهياكل مبنيين على المهام:** الهياكل الوظيفية والهياكل بالفرق.
- **صنفين من الهياكل مبنيين على النتائج:** الهيكل اللامركزي (نُصِّم بموجبه المنظمة الى قطاعات نشاط مستقلة عن بعضها البعض)، والهيكل شبه اللامركزي (الذي يدمع بين وحدات لكل منها أهدافها الخاصة).
- **صنف من الهياكل مبني على الاتصال:** وهو توسيع للهيكل بالفرق أي مجموعة من الوحدات الانتاجية بدل مجموعات من الأفراد.

إضافة لما ذُكر يُعتبر دراكر Drucker واضع نظرية الإدارة بالأهداف (M.B.O) "Management By Objective" في عام 1954 وفي هذا الصدد يقول: "إنّ كلّ عضو من منظمة الأعمال يُسهم بشيء مختلف، إلّا أنه على الجميع القيام بإسهاماتهم من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها البعض لإنتاج كلاً متكاملًا شاملًا لا توجد فيه ثغرات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود".

الأسس التي تقوم عليها نظرية الإدارة بالأهداف

- تحديد الأهداف بدقة.
 - تحليل وتنظيم العمل في هياكل واضحة.
 - تحفيز الأفراد والاتصال الجيد بهم.
 - قياس النتائج من خلال معايير دقيقة.
 - التكوين والتدريب الجيد للأفراد العاملين.
- إنّ الإدارة بالأهداف تتطلب جهدا كبيرا وأدوات خاصة، ذلك لأن المديرين في المنظمات لا يتوجهون تلقائيا اتجاه هدف مشترك، بل العكس نجد أن العمل يحتوي على ثلاث عوامل قوية لا تساعد على بلوغ أهداف مشتركة وهي على التوالي:
- العمل المتخصص بالنسبة للغالبية العظمى من المديرين.
 - الهيكل التسلسلي للإدارة.
 - الخلافات في الرؤية، والعمل، وكذلك الانعزال والانغلاق في مختلف مستويات الإدارة (علي محمد، 1975: 425).

3-أوكتاف جيلينييه (Octave Gélinier 1916-2004):

فرنسي الجنسية والذي كان مديرا لمؤسسة GEOS ركز على ضرورة الاهتمام بـ:

- الأجل الطويل في المؤسسة.
- ضرورة تعظيم الربح الذي يعتبر شرطا لاستمرارية وتطور المؤسسة.
- الاهتمام بشروط تحقيق الانسجام والتنسيق الداخليين.

يكتسي عمل جيلينييه Gélinier في مزجه بين مدرسة العلاقات الانسانية ومدرسة التنظيم العلمي للعمل حيث ساهم على تأسيس وبناء نظرية جديدة تقوم على ركيزتين هامتين: مفهوم المنافسة، ومفهوم التجديد. كما يرى بأن المنظمة يجب أن تتميز بالمرونة وتعتمد على المركزية على المدى الطويل وكلّ وحدة لها حرّية في وضع سياستها وهذا على المدى القصير. كما يجب على المنظمة أن تتبنى أهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقيق، بحيث أن تحدّد معايير لتقييم المنظمة ومن بين أهم الأفكار التي جاء بها جيلينييه Gélinier :

- إنّ فكرة التّجاعة النّاتجة من تقنيات الانتاج هي فكرة خاطئة بل تأتي من نوع وشكل المنظمة وطريقة التسيير.
- الثّقة في العنصر البشري كجزء حيوي في عملية الإنتاج.
- التسيير الحديث يتميّز بأنه عقلاني يرتكز حول تقييم الحالات والنتائج.
- اعتماد المنظمات على هياكل تنظيمية مرنة.

وعلى هذا الأساس يجب أن يعتمد التسيير على الدينامية حتى يضمن الاستمرارية وعلى التجديد والتغيّر النسقي وعدم التّخوّف من الاختلالات التي قد تعترض المنظمة. وهنا قد يحدث ما يسمى بالارتباط الوثيق بين الابتكارات والمنافسة لأن بالمنافسة ينتج الابتكار والتجديد(العايب،2008: 91).

خلاصة: يتّضح بأن المدرسة الكلاسيكية الجديدة لها تأثيرات على المؤسسة الغربية، كما لها كذلك ثقافة أمريكية كبيرة كروح الجماعة، والنزعة الفردية، وهذه الثقافة موجودة حالياً في كلّ المؤسسات العالمية ممّا سمح التوجّه الجديد لهذه المدرسة أن تعيد النّظر في المهام القديمة كإثراء المهام والمسؤوليات، توسيع المهام، دينامية الجماعة وغيرها من المهام القديمة.

جدول رقم (02) يبين التحول من المنظور الكلاسيكي إلى المنظور الانساني الجديد

عناصر عملية الإدارة	المنظور الكلاسيكي	المنظور الانساني الجديد
مهمة الإدارة	أرباح بمغامرة	مسؤولية اقتصادية واجتماعية وإنسانية
وضع الأهداف	مهمة الإدارة العليا	مشتركة
التعليمات والتنظيمية	محددة ومحكمة من الأعلى	مرنة وديمقراطية
التنظيم	هيكل بيروقراطي يعتمد على الهرمية	نظام يعتمد على علاقات المهنية الاجتماعية
السلطة	مستمدة من الأعلى	مستمدة من التابعين (ولاء)
المسؤولية	محاسبة من أعلى	التزام ذاتي
التحفيز	مادي	معنوي
القيادة	صفات	نمط علاقات في مواقف وفي جميع الاتجاهات
الاتصال	زوجي رئاسي (رئيس ومرؤوس)	زوجي (رئاسي وعضوي)
الرقابة	من أعلى	رقابة ذاتية

المحاضرة السادسة: الاقتراب السوسيو تقني

سنحاول تقديم أهم الاقترابات الحديثة للتنظيمات والتي لها صلة مباشرة بالجوانب التكنولوجية والاقتصادية والوظيفية بالمنظمة والتي تركز على الدور الذي يلعبه المورد البشري كعنصر من عناصر الإنتاج والذي يساهم في استمرارية المنظمة وديمومة نشاطها في ظل الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس احتوت هذه المحاضرة على أولى الإقترابات السوسيو تقنية والتي تهتم بعنصر التكنولوجيا في المنظمة واعتبارها الشرط الأساسي في البناء التنظيمي للمنظمة. في حين نُبقي على الإقترابات السوسيو اقتصادية والإقترابات الوظيفية في المحاضرات القادمة بحول الله. لذا نطلب من الطلبة الأعزاء تتبع هذه الإقترابات المختلفة كونها البدايات الأولى التي حاولت ربط مخرجات العمل بالنظام التقني والاجتماعي والوظيفي بالمنظمة.

الإقترابات الحديثة للتنظيمات

1- الإقتراب السوسيو تقني:

تسعى هذه المدرسة إلى الجمع بين النظام التكنولوجي، والنظام الاجتماعي، حيث يعتمد النظام الأول على منطق الوقت والربح واعتبار الفرد العامل جزءاً من الآلة الإنتاجية، في حين يَعتَبِرُ النظام الاجتماعي العامل المحور الأساسي الذي تركز عليه المنظمة لبلوغ أهدافها من خلال عمليات محددة كالتحفيز.

لقد ساهم معهد "تافيستوك" "TAVISTOCK" في بريطانيا من خلال الأبحاث والدراسات التي عملت على تطوير هذه النظرية (الإقترابات السوسيو تقنية) يد بعض المفكرين أمثال "جوان وودوارد" "JOAN WOODWARD" و "تشانز بيرو" "CHARLES PERROW" و "جيمس طومسون" "JAMES THOMPSON"

أولاً: دراسة جوان وود وارد JOAN WOODWARD:

تعد دراسة "جوان وودوارد" "JOAN WOODWARD" من أكثر وأهم الدراسات شيوعاً وتحليل أثر تكنولوجيا الإنتاج في المنظمات. وقد قامت الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات في المنشآت الصناعية، وتؤدي دوراً مساوياً للأدوار الأخرى في المنظمة مثل العمليات الإنتاجية أو التسويقية. قامت الباحثة بدراسة ميدانية على حوالي 100 شركة صناعية تقع بالمملكة المتحدة، تراوحت أحجامها بين 250 إلى أكثر من 1000 عامل. وتمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم والتي جمعت معلومات حولها: عدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، والتكاليف الإدارية، ودرجة الالتزام بالرسمية وإلى جانب ذلك جمعت معلومات مالية عن تلك المصانع مثل مستوى الربحية، حجم المبيعات، حصتها من السوق. وقد مكّنها ذلك من تصنيف تلك المصانع من حيث فعاليتها أو نجاحتها إلى ثلاثة أقسام: جيد جداً، متوسطة، ودون المتوسط، وقد صنفت تلك الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع فيها إلى ثلاث فئات هي: الإنتاج بالوحدة: بسيطة تعتمد على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية يتم تصنيع وحدة في الدورة الإنتاجية الواحدة حسب طلب الزبون، وكل سلعة يجب أن تكون متميزة ومتغيرة عن الأخرى ولا تحتاج لتخطيط مسبق بل تكون حسب مهارة وخبرة العامل.

الإنتاج الواسع: معنى الإنتاج متكرر وبكميات كبيرة وبنفس المواصفات من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء النمطية المكونة للمنتج كما في صناعة السيارات. وهي منخفضة التكاليف للوحدة مع زيادة الإنتاج أحياناً بغرض التخزين للطلبات المستقبلية ولا يتدخل الزبون بشكل مباشر في تحديد مواصفات المنتج.

الإنتاج المستمر: هي عملية فنية معقدة، حيث تتم العملية الإنتاجية بواسطة الآلات التي يتحكم بها آلياً ويتم إنتاج نفس المنتج بنفس الطريقة لفترة زمنية غير محدودة كصناعة تكرير

النفط والصناعات الكيماوية والآلات، والعمال موجودون للمراقبة أو إصلاح الآلات إذا تعطلت ويمتلكون مهارات خاصة (مؤيد، 2000: 97).

والجدول رقم (03) يوضح استنتاجات WOODWARD بشأن العلاقة بين التعقيد التكنولوجي والخصائص الهيكلية

التعقيد التكنولوجي	الإنتاج	الإنتاج الواسع	الإنتاج المستمر
الخصائص الهيكلية	بالوحدة		
درجة التعقيد	منخفضة	عالية	منخفضة
درجة الرسمية	منخفضة	عالية	منخفضة
درجة المركزية	منخفضة	عالية	منخفضة
نطاق الإشراف	معتدل	واسع	ضيق
عدد المستويات الإدارية	قليل	متوسط	كبير
نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة	عالية	معتدلة	منخفضة
نسبة الوظائف التنفيذية إلى الوظائف الاستشارية	عالية	معتدلة	منخفضة

وبناء على هذه الدراسة توصل WOODWARD الى النتائج التالية:

- تختلف الهيكلية باختلاف النمط التكنولوجي السائد.
- تحتوي المؤسسة على مجموعة من الأنشطة وبالتالي تمتلك مجموعة من التكنولوجيات.

• هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفاعلية التنظيمية، وأشارت الى أن الفاعلية هي دلالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا.

• تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل التنظيمي العضوي بينما الإنتاج الواسع يتماشى مع الهيكل التنظيمي.

كما توصلت الدراسة إلى أن كل محاولة في زيادة التحكم في العلاقات، والتحكم في تقسيم العمل، هو نتيجة الانخفاض المحسوس في الإنتاجية والزيادة في التغيّب، وسوء العلاقات الاجتماعية.

ثانيا: دراسة تشارلز بيرو CHARLES PERROW

يعدّ اعتماد WOODWARD على المؤسسات الصناعية أحد المآخذ الأساسية لدراساتها، فالمؤسسات الصناعية لا تمثل كل أنواع المؤسسات. واعتمادها كذلك على المفهوم الضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج، حيث قدّم تشارلز بيرو CHARLES PERROW اقتراحا بديلا يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعرفة. فعرف التكنولوجيا على أنها الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة أو بدونها لغرض إحداث تغيير. ومن هنا فإنّ PERROW قد بحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج وأنها تعتمد على بُعدين أساسيين:

مدى تغيير المهام: وذلك بتحديد عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد عند أدائه لمهامه، بحيث تكون الاستثناءات قليلة ومحدودة في الأعمال الروتينية مثل أعمال التجميع في صناعة السيارات. والعكس صحيح في حالة الاستثناءات العديدة أين تتنوع الأنشطة مثل الأعمال القيادية والاستشارية.

مدى قابلية المشكل للتحليل: وتتمثل في السبل الممكنة في إيجاد حلول للمشاكل أو الاستثناءات التي تواجه العامل. فإذا كان العمل يُمكن تبسيطه وتقسيمه لعدد من المهام

المتابعة وتحديد خطوات تنفيذه فهو عمل بسيط ذو قابلية عالية للتحليل. أمّا إذا كانت مشكلة العمل معقدة وتتوقف معالجتها على خبرة العامل وفطنته ولا يمكن تحديد خطوات العمل فإنّه يُعتبر معقداً وذو قابلية منخفضة للتحليل. وقد صنّف PERROW التكنولوجيا إلى أربعة أنواع هي:

التكنولوجيا الروتينية: تتّصف بأنها ليس فيها أعمال استثنائية ومتنوعة بل هي مهام سهلة الحل.

التكنولوجيا غير الروتينية: تتّصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.

التكنولوجيا الهندسية: تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي ينبغي التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.

التكنولوجيا الحرفية: تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرّر مع مرور الوقت وغير متنوّعة كثيراً. ومع ذلك معالجتها والوصول لحلّها تستلزم خبرة خاصّة (مؤيد، 2000: 99).

3 - دراسة جيمس طومسون JAMES THOMPSON

يختلف طومسون THOMPSON عن كل من جوان وودوارد JOAN WOOD وشارلز بيرو CHARLES PERROW بأنه لم يكن مهتماً بتأكيد أثر التكنولوجيا على التنظيم واعتبارها محدد رئيساً له، بل كان اهتمامه موجهاً لإظهار أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية المستخدمة للتعامل مع ظروف الغموض وعدم اليقين، وتهدف إلى تقليل ذلك الغموض من خلال إتباع بعض الإجراءات التنظيمية

1- التكنولوجيا المتسلسلة والمرتبطة: تتميز هذه التكنولوجيا بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يكون الانتقال إلى مرحلة ما قبل إتمام المرحلة السابقة لها، كما هو شأن العمل في المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج. ويرى

THOMPSON أن المشكلة الرئيسية والغموض الذي تعاني منه المؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا (المتسلسلة والمرتبطة) يقع في جانب المدخلات والمخرجات.

2- التكنولوجيا الوسيطة: يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات، وجانب المخرجات، وتتمثل المشكلة الرئيسية بالنسبة لها بالغموض وعدم التيقن من الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات، والمخاطر التي تنتج عن نقص في جانب الطلب على الخدمة أو السلعة من أحد الطرفين. ولعل أحد الأمثلة على هذا النوع من التكنولوجيا في القطاع الخاص هو عمل البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب المدخلات والمقترضين من جانب آخر.

3- التكنولوجيا المكثفة: يتركز اهتمام المنظمات التي تستعمل هذه التكنولوجيا المكثفة على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين نوعيتها أكثر من الاهتمام بالربحية والكفاية (تقليل النفقات)، وهو أمر ينطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح. ولهذا فالمنظمات بحاجة إلى استراتيجيات تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف في الوقت المناسب، ويمكن اعتبار المستشفيات. ومراكز الأبحاث أمثلة على المنظمات التي تتناسب معها هذه التكنولوجيا.

لقد لاقت هذه المدرسة العديد من الانتقادات حيث أن أفكارها مبنية على قيم ومبادئ غير مُتفق عليها، وإعطاء الأفراد الحق في إبداء آرائهم يجعل الاختلاف واضحاً خاصة من حيث أهدافهم وتصوراتهم للعمل. كما أن الانتقاد الموجّه لهذه المدرسة في المقياس المستخدم لقياس التكنولوجيا، حيث اعتمدت هذه الأخيرة على ملاحظات شخصية (الحسيني، 1994: 75).

خلاصة: يتضح مما تقدم أن هناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها عليه، وهي: درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى التحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا. ويمكن

القول بأن العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص التنظيمية علاقة وثيقة. فكلما تعقدت التكنولوجيا استلزم ذلك تنظيماً موازياً في التعقيد. كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيماً أكثر مرونة والتوجه نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة.

المحاضرة السابعة:

مواصلةً للمحاضرة السابقة سنقدم الجزء الثاني من الإقترابات الحديثة للتنظيمات والمرتبطة بالإقترابات السوسيو اقتصادية، والتي سنحاول من خلال هذه المحاضرة الكشف عن دور الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للعمل وانعكاسها على مخرجات المنظمة، وعليه يظهر دور المورد البشري واضحاً باعتباره الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي للمؤسسة وأنشطتها المتميزة. وجاء عنوان المحاضر على هذا الشكل.

2- الإقترابات السوسيو اقتصادية

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في مجال التحليل الاجتماعي والاقتصادي للمنظمات أن الفرق السلبي بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي هو الذي يؤدي إلى اختلالات، والتي تنتج بدورها تكاليف غير متوقعة، والتي أطلق عليها الباحث الفرنسي **HENRI SAVALL** التكاليف الخفية. تنشأ هذه التكاليف عادة بسبب تردي وضعية المجالات الخمسة المكونة لظروف الحياة المهنية للعامل والمتمثلة في: ظروف العمل، التنظيم، إدارة الوقت، الاتصال، التدريب. وهذا ما سنوضحه من خلال هذه المحاضرة

أولاً: مفهوم التكاليف الخفية: تعددت تعاريفها حيث عرفها قاموس الموارد البشرية على أنها تلك التكاليف الخاصة بالتصحيات والتعديلات للاختلالات، وهي لا تظهر وليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة، وهذه التعديلات تستهلك وتستعمل موارد إضافية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها فهي منتشرة في جميع الوظائف كما أنها مسابرة للنشاط العادي.

ثانياً: أسباب ظهور التكاليف الخفية: يرى **SAVALL** أن سبب ظهور التكاليف الخفية في المؤسسة يعود أساساً إلى الاختلال الوظيفي فيها مما ينتج عنه التكاليف الخفية وفق الصيغة التالية:



الشكل رقم (01) يوضح الإختلال الوظيفي وما ينتج عنه من تكاليف خفية.

وحسب **SAVALL** فإنّ هناك خمسة أسباب رئيسية لغياب الفعالية ومن ثمة اختلال الأداء المؤسسي والتي تمثل مواطن تولّد التكاليف الخفية، حيث يمكن ذكرها فيما يلي: ظروف العمل، التنظيم، إدارة الوقت، الاتصال، التدريب.

1- ظروف العمل: عرّف **SAVALL** ظروف العمل على أنّها تلك الظروف ذات الطبيعة

المادية للعمل كمساحة العمل، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات الطبيعة التقنية للعمل كالمواد، المعدات، الأدوات المتاحة... الخ. كما يمكن تعريفها على أنّها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها.

2- تنظيم العمل: يرى **SAVALL** أن أهمية دراسة تنظيم العمل تكمن في معرفة مختلف

الاختلالات الموجودة في المنظمة، أي معرفة مصدر المشكلة ومن ثمة التصدي لها، مثل الاختلالات الناتجة عن عدم وضوح الأهداف، تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى تعدد المصادر وتضارب الأوامر، كما دعا إلى تقسيم العمل والاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية كأداة مساعدة للتسيير. وفي هذا الصدد يُعرّف تنظيم العمل على أنّه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.

3- الاتصال: يرى **SAVALL** أنّ ضعف الاتصال بمختلف مستوياته يؤدي إلى خلل في

الأداء الوظيفي وبالتالي ظهور التكاليف الخفية، كما أنّ الاتصال في حد ذاته يتركب من عدة معلومات معينة ومفهومة ولكي يكون الاتصال فعّالاً يجب أن يبني على ركيزة متينة. ويمكن

تعريف الاتصال على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل افكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تُنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر .

4- إدارة الوقت: يعتبر الوقت من أهم موارد المؤسسة التي تنفذ بسرعة وهدره يكلف خسارة لها، ولذلك فإن حسن تسيير هذا المورد يعتبر ضرورة ملحة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويمكن تعريف إدارة الوقت على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكن الرئيس والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت.

5- التدريب: تهدف المؤسسة من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين واكسابهم خبرات ومهارات تمنحهم المرونة اللازمة للتصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لرفع مستويات أدائهم وبالتالي قدراتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإنّ نقص التدريب يجعل العامل أقل خبرة ولا يستطيع التحكم في التكنولوجيات الحديثة وبالتالي يؤدي ذلك لنقص الانتاجية، ونقص الجودة، زيادة حوادث العمل... الخ، فكل هذه العوامل يؤدي إلى نشوء التكاليف الخفية.

ثالثاً: مكونات التكاليف الخفية: تنتج التكاليف الخفية عن الاختلالات التي تتعرض لها المنظمة بصفة مستمرة: تشوهات، اضطرابات، نزاعات، ضغوط، ولذلك تقوم المنظمة بالبحث عن تسويات تستهلك موارد مختلفة دون أن تساهم في خلق قيمة مضافة (بل قد تتسبب في تدهور تلك القيمة)، ولذلك فإنّ التقليل من الاختلالات يشكل مصدر تحسين في المنظمة. إن عملية التسوية التي تقوم بها المنظمة هي التي تتسبب في وجود التكاليف الخفية التي تنقسم مكوناتها إلى 6 عناصر مصنفة في مجموعتين حسب نوع النشاط:

أنشطة تسبب زيادة الاستهلاك من المواد والخدمات المشتراة المستهلكة في منتجات ينتهي بها المطاف كنفائات، زيادة في الأجور نتيجة اللجوء إلى يد عاملة بديلة لتعويض الغيابات...

أنشطة تسبب زيادة في النشاط البشري الذي تتطلبه التسوية معبرا عنها بوحدات زمن، والتي ما كانت تستهلك دون وجود الاختلالات: تصحيح أخطاء وعيوب الانتاج، البحث عن معلومات غير متوفرة رغم ضرورتها في العملية الانتاجية، انتظار وصول مصالح الصيانة لإصلاح آلات، استقبال عملاء لحل الخلافات التجارية... الخ. إذا فالملاحظ أن مجموع هذه الأنشطة عوض أن تخصص من أجل تحقيق انتاج وخدمات توجه للبيع وتحقيق عوائد، فإنها تستهلك من أجل استعادة النشاط العادي للمؤسسة.

1- الأجر الزائدة: وتنتج عن الاستخدام غير المتناسب لوقت العمل مقارنةً بالأجر المدفوعة، أو عن الأجر التعويضية المدفوعة دون مقابل، كما في حالات التغيب وحوادث العمل مثلاً، أو عن فرق الأجر (بما فيها الأعباء الاجتماعية) إذا تمت التسوية بنقل عمال من فئة أعلى لأداء مهام كان من المفترض يقوم بها عمال من فئة أدنى.

2- الأوقات الزائدة: وهي الأوقات المنقضية في تسوية الاختلالات والعيوب من طرف العمال عوض أن تخصص لتحقيق انتاج أو خدمات يتم بيعها، حيث يقيم هذا الوقت على أساس وقت مستقطع من مدة الانتاج المتوقع.

3- الاستهلاكات الزائدة: وهي الاستهلاك من المواد والطاقة والتوريدات الخارجية الزائدة عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات التسوية (الاستهلاكات الزائدة التي كان سيستهلك منها حجم أقل لو لم توجد تلك الاختلالات أصلاً أو كانت في مستوى أقل).

4- وقت غير منتج (عدم انتاج): هو وقت عمل غير منتج بسبب التوقف عن العمل الناجم عن اختلال ما كالتغيب، الانقطاع في المخزون أو تعطل آلة، وهو ما يعني ضياع عوائد على المؤسسة انطلاقاً من الفكرة التالية:

وقت منتج أكبر ← منتجات أكثر ← مبيعات أكثر ← ربحية أكبر.

5- **عدم خلق الطاقة:** إنها الفرصة الضائعة من أجل انتاج منتج وبيعه، أو هي الخسارة الموزعة على الدورة الجارية والدورات القادمة، إنها أهداف استراتيجية تأخر انجازها أو لم تنجز مما سيؤثر حتما على مردودية المؤسسة وعلى نتائجها المستقبلية، بل قد يرهن حتى وجودها ذاته.

6- **المخاطر:** تعتبر المخاطر المترتبة عن الاختلالات مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية، لذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، ولذلك يتوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار بهدف المبادرة إلى اتخاذ قرارات أو تنفيذ أنشطة تحسن من المردودية أو ترفع من امكانات المؤسسة، وعلى العكس من المكونات الخمسة الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية.

خلال تعمق **SAVALL** في أبحاثه توصل إلى أنّ هناك خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة للتكاليف الخفية وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة، فروق الانتاجية، حيث أن المؤشرات الثلاثة الأولى يغلب عليها الطابع الاجتماعي، أما المؤشرين الأخيرين فيغلب عليهما الطابع الاقتصادي (العايب، 2008: 99).

خلاصة

لقد أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي وتسعى للبقاء والاستمرارية والمحافظة على وجودها ضمن المنافسة أن المحور الأساسي والعامل المهم الذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، ومن ثمة فإنّ الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة ليس من أجل المخرجات النهائية فحسب، بل أيضا للتعامل مع الأساليب المستعملة.

المحاضرة الثامنة:

مواصلةً للمحاضرات السابقة سنقدم الجزء الثالث والأخير من الإقتربات الحديثة للتنظيمات والمرتبطة بالإقتراب الوظيفي، سنحاول من خلال هذه المحاضرة الكشف عن دور المتغيرات التنظيمية في النسق العام للمنظمة وتأثرها بالبيئة الخارجية، ودور ومكانة الفاعل في النسق كبعد استراتيجي تقوم عليه المنظمة لتحقيق الأهداف. وجاء عنوان المحاضر على هذا الشكل.

3- الإقتراب الوظيفي

ينطلق هذا الاتجاه من فكرة مفادها أن الظواهر تتشابه في بينها، وأن التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية تتشابه وتتفاعل فيما بينها وتهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبر هي جزء منه. يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي أن النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وتحمل بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل. والمنظمات كأنساق مترابطة تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات، فهذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، من بين المنظرين لهذا الاتجاه.

أولاً: تالكوت بارسونز T.Parsons: بينت مساهمة بارسونز جملة من الأفكار التي تنطلق أساساً من فكرة أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي طبيعي يتكون من :

1. وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية، إدارات)، وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي، ...)
2. أوجه نشاط رسمية موجهة نحو انجاز هدف محدد.

3. يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية.

4. التنظيمات أنساق فرعية توجد في بيئة.

نظرية بارسونز تتعامل مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيها منتجاته. ولكي يقوم النسق الاجتماعي (أو التنظيم) بوظيفته على أكمل وجه، يقول بارسونز أنه بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات، يحددها في أربعة عناصر أساسية، اثنان منها يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: المواءمة (التكيف) وتحقيق الهدف، واثنان آخران يرتكزان حول استقرار وتوازن النمط وهما: التكامل والكمون.

1. التكيف أو المواءمة: ويشمل كافة الوسائل والموارد التي يستعين بها التنظيم في أن يحصل من بيئته على ما يحتاجه لاستمراره.

2. انجاز أو تحقيق الهدف: ويشمل كافة الوسائل التي تساعد التنظيمات على انجاز أهدافها المحددة.

3. التكامل: والذي يتمثل في الوسائل التي يمكن أن تتفق بها أوجه نشاط الوحدات الفرعية التي يتكون منها النسق مع أوجه نشاط الوحدات الأخرى في مستويات أخرى.

4. الكمون: أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات والمحافظة على النمط. بتعبير آخر يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.

هذه هي إذن . حسب بارسونز . أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه التنظيم، أو بصفة أدق، التي تواجه أعضاء الإدارات الذين يهمهم جدا معرفة المشاكل وتحديدها حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة لحلها من أجل ضمان الاستقرار والاستمرارية، والتي تعتمد أساسا على

فكرة تحقيق الأهداف. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، عن الحلول التي يقترحها بارسونز لمواجهة هذه المشاكل الرئيسية التي تواجه التنظيم؟ أو بعبارة أخرى، ما هي التحليلات التي يقترحها نموذج بارسونز للإداريين المسؤولين عن التنظيمات المختلفة حتى يتمكنوا من مواجهة هذه المشاكل الأربعة؟ يحلل بارسونز النماذج الأربعة ويقول أن مطلب التكيف أو المواءمة في التنظيم يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، هذه الموارد التي يكون قد تم تدبيرها في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف، والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف، أما عن مطلب الكُمون فيتفرغ إلى مطلبين آخرين هما:

1. تدعيم النمط: والذي يتعلق بمدة الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع)، مما يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام والتوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

2. مطلب احتواء التوترات التنظيمية: واستيعابها الذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية. لقد أفاد بارسونز كثيرا الفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية منطلقا من القيم والطابع النظامي، أين نادى بضرورة أن تتسق القيم التنظيمية مع قيم المجتمع، لأن هذه الأخيرة هي التي تعطي صفة الرشد للأولى. وصفات النسق التنظيمي وخصائصه تتحدد في:

1. ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية لأنها تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.

2. أهمية الجماعة والدور التنظيمي، واعتبار نسق القيم أساسي وهام في التنظيم نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم. وفي هذا الصدد بالضبط يحدد بارسونز مجموع القيم التي تواجه شاغلي الأدوار في التنظيمات، والتي على الإدارة أن تنتبه إليها أثناء تعاملها مع الأفراد كالآتي: "قيم النسب في مقابل قيم الإنجاز". "قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص". "قيم الاصطفائية في مقابل قيم العالمية". "قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد". "قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الحياد العاطفي". لأنه بناء على هذه القيم يمكن فهم سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات، وبالتالي يمكن التنبؤ بها مما يتيح فيما بعد التحكم بها وإخضاعها لخدمة أهداف التنظيم عامة. إن المنتبِع لمساهمة بارسونز ونموذجه يجد أن فكرة الصراع عنده متجاهلة تماما، لأن تركيزه كان منصبا على دراسة نتائج الفعل أكثر من دراسة أسباب حدوثه، ففي فكرة الصراع تجده يهتم بما ينتج عن هذه الظاهرة وليس أسبابها.

ثانيا: روبرت ميرتون R.Merton : يمكن استنتاج مساهمات ميرتون في مجال الفكر التنظيمي من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاته الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار الاقتراب الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- البناء الاجتماعي يتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط في صور وظيفية لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم التي يرمي إليها.

2- كل بناء تنظيمي حالة متكاملة من سلسلة من الوظائف مع قواعد والتزامات محددة.

3- ضرورة توفير عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات المختلفة.

4- السلطة هي قوة للضبط والتحكم داخل التنظيمات.

5- المكانة العلمية والمعرفية تتحدد حسب دور الفرد التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم.

بالرغم من أن ميرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها، وقال ان البيروقراطية برشدها وعقلانيتها وبتحديدها للأهداف المرجوة من التنظيم وتحديد المسؤوليات وتنظيم العمل، فعلا تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها تهمل شيئا أساسيا في نظر ميرتون وهو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي، والتي تلعب دورا مهما. انطلاقا من هذا يوضح ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية ويثبت وجودها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها. ولا يقف عند هذا الحد فقط بل ويؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة، فهو يهتم بالملاح البنائية للبيروقراطية ومدى أهميتها في الإدارة والتنظيم، لكن ليس على حساب مشاعر واتجاهات الأفراد، لأن القواعد المعيارية المجردة تخلق نوعا من الصراع والتنافس بين الأعضاء الرسميين كالصراع على السلطة والتسلسل الإداري، فبالضرورة عند حدوث ذلك تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية وتهتم بشؤون الأفراد. إن روبرت ميرتون لم يسعى إلى نفي صدق النموذج البيروقراطي "الفيبر"، لكنه سعى إلى توضيح جانب آخر، هو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأسسها والتي تؤدي إلى جمود السلوك وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة (المعوقات الوظيفية). بهذا يمكن تلخيص ما قدمه ميرتون من مساهمة وتصور فيما يعرف بنظريته متوسطة المدى، والتي تقوم على أساسا ثلاث مفاهيم وأضدادها، وهي:

1. الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.

2. المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.

3. البدائل الوظيفية (الحسيني، 1994: 88).

خلاصة:

يجمع العلماء المحدثين للتنظيمات على عدد من المتغيرات والخصائص العامة التي تحيط بالبناءات التنظيمية مثل: أهمية القواعد الرسمية وغير الرسمية وواجب الامتثال والطاعة من قبل الأعضاء لتلك القواعد، وأهمية المعرفة العلمية والتسلسل الإداري وأنساق الضبط والتحكم وتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات وضرورة الاهتمام بأنساق البيئة الخارجية التي تحيط بالتنظيمات، وأنساق التوازن والاستقرار وتحقيق الدافعية، وأهمية الإشباع عامة للتنظيم والأفراد معاً، والتنسيق الداخلي للوظائف واعتبار السلطة مرتبطة بأنساق المكانة القائمة على المساواة والاهتمام بالصالح العام من أجل تحقيق الأهداف، وإدراك طبيعة الصراع وتحليل مفهوم المتطلبات الوظيفية واحتياج الأفراد ووظائفهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم... الخ، ليفسحوا المجال لمساهمات أتت بعدهم في مجال الاهتمام بتفسير الظواهر التنظيمية و فهم سلوك الموارد البشرية.

المحاضرة التاسعة: النظريات الحديثة للمنظمة

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجهات حديثة في نظرية المنظمة، ومن أهمها المدخل النظامي أو ما يعرف بنظرية النظام، و النظام التعاوني، و المدرسة الكمية في الإدارة أو مدرسة اتخاذ القرارات خاصة مع شيستر برنارد Chester Bernard ، ثم نجد نظرية التوازن ل سايمون Siamon ، وبعد ذلك نظريات المدخل الموقفي (الشرطي)، ومدخل التغيير والتطوير التنظيمي والتجربة اليابانية ونظرية Z في الإدارة، و كما نلاحظ فهناك ثراء كبير في أدبيات السلوك التنظيمي حول تطور الفكر التنظيمي، وسنعمل على تغطية بعض هذه المحطات الفكرية باختصار فيما يلي:

1-نظرية النظام: يعرف النظام بشكل عام على أنه "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا.

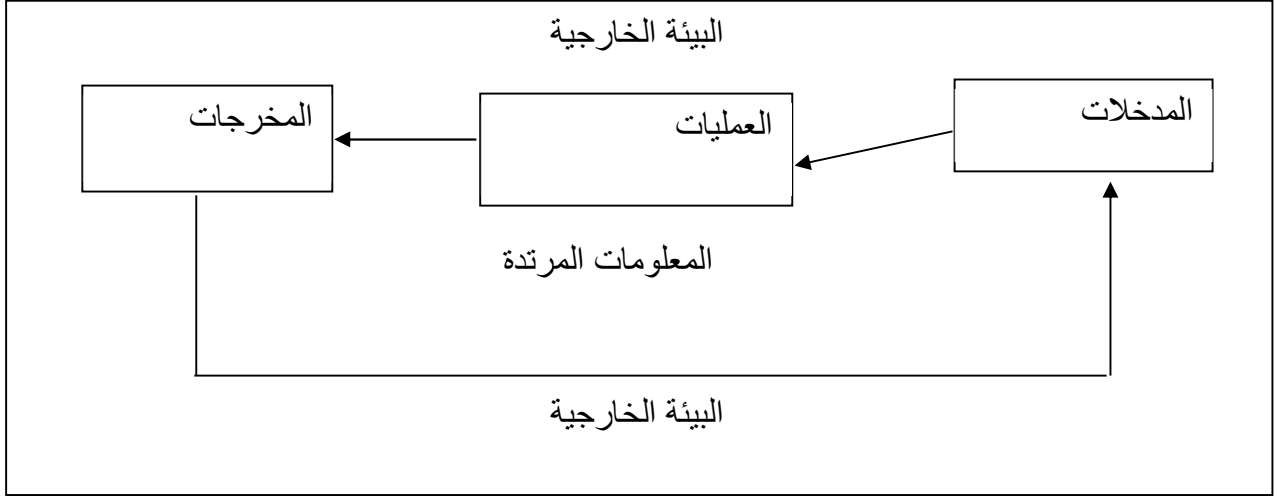
-فكرة النظام المفتوح ومكوناته: تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

1-المدخلات inputs

2-الأنشطة activities

3-المخرجات out puts

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:



الشكل رقم (02) يوضح النظام المفتوح

فالمدخلات تتكون من:

- مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).
- مدخلات مادية (رؤوس أموال، آلات، معدات).
- مدخلات معنوية حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة.
- مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).
- 1-2 أما العمليات والأنشطة وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:
 - عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 - عملية القيادة والاشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

- عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
- عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه.

1-3 المخرجات: وهي إفرزات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

1-4 البيئة: تتمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

1-5التغذية العكسية: لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها و نتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

2- الخصائص العامة للنظام المفتوح:

ليوضح أكثر مفهوم النظام المفتوح نورد أهم خصائصه كما أوردها كلا من كاتز Katz وكوهين Kohen في كتابهما الموسوم ب: علم النفس الاجتماعي للمنظمات كما يلي:

-إستيراد الطاقة: وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح وذلك باعتماده على إستيراد الطاقة من البيئة المحيطة وعلاقته المتبادلة معها، عن طريق نوعية المدخلات كالأفراد أو المواد الأولية أو معلومات أو رؤوس أموال.

-النشاط والتحويل: قدرة النظام على تحويل المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية ويعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في مجهود أعضاء التنظيم وتأخذ شكل عمليات إتصال وقيادة واتخاذ القرار.

-المخرجات أو المنتجات: وتتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالسلع أو الخدمات ولهذا يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في نظرية النظام المفتوح، سواء في تصدير المدخلات أو استيرادها بعد تحويلها إلى مخرجات التي يقف عليها إلى حد كبير بقاء المنظمة وتطورها خاصة في ظل العلاقة التبادلية بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

-الدورية واستمرار النشاط: أي استمرار نشاطات النظام المفتوح بصورة دورية، على شكل سلسلة متصلة، فيقدم النظام مخرجاته للبيئة لتزوده بالمدخلات، والتي تتحول على شكل مخرجات مرة ثانية وهكذا تتكرر دورة الأحداث في شكل مدخلات وتحويلها إلى مخرجات معينة، ومنها يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.

-اللاتلاشي:(الاستمرار والبقاء): لا يظهر اضمحلال وتلاشي التنظيم مادام في قدرته الحصول على المدخلات من البيئة، ويستطيع النظام المفتوح أن يصمد في وجه الفناء من خلال قدرته على استيراد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة مجددة.

تدفق المعلومات: (التغذية الراجعة) يحصل النظام المفتوح على معلومات على مدى تقبل المجتمع لمنتجاته التي يقدمها إليه، مما يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء، ومهم جدا استقبال المعلومات وفرزها وقبول أهمها، والذي يساعد ويناسب احتياجات النسق في فهم الظروف المحيطة به.

-**الثبات والتوازن:** إن توفر عنصر التوازن بين الإنتاج والبيع وبين عدد العمال المعنيين وحجم العمل المطلوب (بين الجهد والعائد من الجهد المبذول)، هذا التوازن له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية وخاصة أهداف النمو والتوسع والتفاعل، إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

- **التخصص والتميز:** يقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فببداً بسيطاً ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف، ويتضح ذلك جليا في عملية المكننة (تحقيق الآلية في مختلف المنظمات).

- **الاندماج والتنسيق:** وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق العمل في مختلف الأدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى وبطرق متباينة، وظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل وتبعاً لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة (الاندماج).

-**الشمولية:** تؤلف المنظمة بأقسامها وفروعها وحدة متكاملة، وتناقض هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف باتباع شروط وأساليب مختلفة والأهم هو تحقيق نتيجة استمرار المنظمة في النجاح (الحسنية، 1999: 95-97).

المحاضرة العاشرة:

المدرسة الكمية في الإدارة:

ويطلق عليها مدرسة اتخاذ القرارات، والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان برنارد Barnard 1886-1961 من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات، ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من سايمون و مارش Simon, March هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي " عملية اتخاذ القرارات، و كذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات وسنعمل على إيضاح ذلك من خلال نظريتي برنارد وسيمون كما يلي:

1-نظرية قبول السلطة والتنظيمات الرسمية:

جاءت هذه النظرية في ضوء المنظمة كنظام تعاوني من خلال كتابه الشهير وظائف المدير، حيث لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماما، أي أنه يرى أن المرؤوسين لا يقبلون أوامر القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية (الفردية والجماعية)، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم...، ولذلك ونظرا لهذه الاسهامات الغنية في مجال تنظيم المنظمات أصبح يطلق على بارنارد لقب الأب الروحي للتنظيم.

2-نظرية التوازن التنظيمي:

طور سايمون Saimon أعمال برنارد في كتبه والتي تعكس التواصل الفكري بين هاذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم ب: " الرشد المحدود" لكونها

تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى سايمون أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهما:

-أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

-وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

ويضيف سايمون أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجري تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي واحدة من أهم إسهامات سايمون في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.

وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها.

3- النظرية الموقفية:

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم و هي المدرسة الموقفية، غير ان باركفوليت Barker follet قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 قانون الموقف حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به، لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية

وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الإلتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا بمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

3-1 أهم دراسات النظرية الموقفية:

3-1-1 دراسة برن وستولكر Burn and Stalker البيئية: قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة عشرون 20 منظمة في إنجلترا وسكوتلندا، فوجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستعملة ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهيراركية (الهرمية) والتقييد بالقواعد والإرشادات.

بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من بيرن وستولكر بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلائم مع كل المواقف ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح.

3-1-2 دراسة لورنس ولورش Laurence and Lorsh قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة بيرن وستولكر فشملت عشرة 10 منظمات في صناعات مختلفة (البلاستيكية، الأغذية وصناعة التعليب) والتي تختلف من حيث البيئة وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

4-نظرية التطوير التنظيمي: عرفت هذه النظرية لأنها ذات جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين.

كما عرف على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام المدرسة السلوكية وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

-وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.

-محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

-إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم، وأهم مكوناتها ما يلي:

-دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملائمتة وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.

-دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل وفق أحدث التقنيات والتخلص من الجهد الفائض وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنجاز.

-دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة بشرية ومادية ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها وتحديد مهاراتها.

-دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي وجداول توصيفها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي.

5-الإدارة بالأهداف: يعود الفضل في ظهور هذه النظرية إلى الكاتب بيتر دروكر peter drucker 1954 حيث يقول " إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس

الاتجاه، وأن تتلائم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل وشامل لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.

وتعد الإدارة عن طريق الأهداف إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتاحة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق وملائمة أهداف الفرد الموظف مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة، فهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

5-1 مفهوم الإدارة بالأهداف: يمكن تعريف الإدارة بالأهداف و التي يطلق عليها أيضا " الإدارة بالمشاركة" بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذ هياكل من الرئيس و المرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى استعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية، كما أن هذا النوع من الإدارة زيادة على حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة، و ما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب إداري وليس نظرية أو مدرسة إدارية.

5-2 أهداف الإدارة بالأهداف:

- اللقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرصة للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

5-3 خصائص الإدارة بالأهداف:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتقاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

5-4 المبادئ العشر للإدارة بالأهداف:

- تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- تركز الإدارة بالأهداف على اشراك الرئيس لمرؤوسيه وذلك من خلال تحديد أهداف المنظمة على جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات النظر.
- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

-يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشرح مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق به في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

-تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها، كما يودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:

-يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

-يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.

-يتناقش الرئيس مع المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها النهائية.

-يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.

-يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.

-يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح ويمكن قياسها، وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.

-الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد، بحيث تعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية.

-يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.

-يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى، وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

5-5 تقييم الأهداف:

مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف: يحقق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا وفوائد عديدة أهمها:

-يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر فرحا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم، كما يسمح مثل هذا الموقف أيضا بعمل التعديلات اللازمة طبقا للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات النظر حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن، وبالتالي فإن هذا المفهوم إذا تحقق التكامل تقريبا، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظرا لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها، وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

-مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى هذه الأهداف، وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب " فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة".

-يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط لكل من الرئيس والمرؤوسين.

-تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه، حيث أن الأهداف المحددة جيدا تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة والمتخصصة وتجعل التعاون طوعي وعن رغبة.

-تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين لأنه تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسن الاتصالات ونظرا للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغبا في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

-سلبيات الإدارة بالأهداف:

-يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

-إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف القصيرة المدى، ولا تعنى بالأهداف الطويلة والاستراتيجيات العامة.

-تتطلب الإدارة بالأهداف إلى توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.

-صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.

-صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهما وإخلاصا والتزاما بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف ورائها.

وكننتيجة لما سبق فإن الإدارة بالأهداف أصبحت اليوم نهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة).
وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري، فهي عملية إدارية متكاملة ينصح بها في المنشآت كافة (مارش، 2001: 114-118).

المحاضرة الحادية عشرة:

التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية:

-القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ-العائلة: تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية (الحب والتضامن والاحترام والولاء) فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، إذن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منمين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام.

ب-العمل المشترك: يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعياً منه للحصول على المساعدة والولاء.

ج-السلوك اليومي للعامل الياباني: لا يفكر العامل الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون فبإطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية.

كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

د-الاهتمام بالعنصر البشري: يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

-التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء

-نظام ديمومة الوظيفة

-مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته

-تفضيل الكفاءة على الأقدمية

-تظافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة

-تعترف الإدارة اليابانية بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزا.

ه-المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوما لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

و-ضبط النفس والتواضع: يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخاليا من التكلف والكبرياء والغطرسة، فهو عملي لأبعد الحدود.

كما نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:

-عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية.

-المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أمام المجتمع، وتقليص أجهزة الرقابة وسعي الجميع لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.

-يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيدا عن الهياكل الجامدة، وروح التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم تحقيقا لأكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.

-كذلك للقيم الروحية السالفة الذكر أثر على المناخ الذي تسوده المرونة والعدالة والمجاملة والتعاون وهي صفات الفرد الياباني، مما يوفر درجة عالية من الاستقرار والذي يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة.

-نظرية Z في الإدارة:

اعتبر عالم الإدارة الياباني 'وليام أوتشي' منظمات العمل الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة A أي الطريقة الأمريكية ويمكن القول بأن نظرية A هي امتداد لنظرية X في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة J أي الطريقة اليابانية، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية Z والتي يمكن اعتبارها امتداد لنظرية Y ، ويرجع سبب تسميتها من طرف أوتشي ب: Z إلى تتابع الرموز X Y Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي ماك غريغور وهما نظرية X و Y .

ولقد ظهرت نظرية Z كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية Z إلى قيم أساسية هي المهارة والمودة والثقة وسنلخص أهم أسسها:

-توظيف دائم مدى الحياة.

-بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا) أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

-عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.

-الرقابة الغير مباشرة (خفية) تتلائم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

-القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.

-القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

-الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.

الجدول رقم (03) مقارنة بين النظرية J و A واقترح نموذج Z

الخصائص	نظرية A	نظرية J	نظرية Z
1-مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2-الترقية	سريعة جدا	بطيئة جدا	بطيئة، فالتركيز الأكبر يعطي للتدريب والتقييم وبعد ذلك الترقية

3-المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4-اتخاذ القرارات:	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال الجماعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق الجماعة
5-تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
6-المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تتشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
7-الاهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة (الاهتمام بجزء من حياة العامل)	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين

7-إدارة المستقبل: إن الإدارة على الطريقة اليابانية تعتبر موضة اليوم، وقد عارض باج Page ومساعدوه عام 1987 خواصها الجديدة، وهي الخواص التي سنعمل على توضيحها من خلال الجدول (04) التالي:

عناصر المنظمة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجديدة
الموارد البشرية	-تجانس الكفايات -الأفضلية للمجموعة -المساواة	-الاعتراف بتنوع الكفاءات -الاعتراف بالمبادرة الفردية -إعطاء الأهمية للروح الفردية
بنية المنظمة	-بنية بيروقراطية مستقرة -تسلسل هرمي ووظيفي محدد	-بنية إبداعية (قابلة للتطور والتجديد تقسيم أفقي مرن للعمل).
القيادة	مركزية السلطة قائد ملهم	لامركزية للسلطة قائد ثوري

عرض توم بيترس T Peters في سنة 1988 إستراتيجية مستقبلية لإدارة المشروع تحت عنوان العالم بالقلوب يقول فيها " إن سائر ميادين النشاط البشري جرت معالجتها بحسب إستراتيجية الأمس واليوم واستراتيجية الغد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح استراتيجية المستقبل لإدارة المشروع

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	استراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	-الرقابة -الاختصاص	-المشاركة -التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	-التسلسل الوظيفي -التقييم الوظيفي	-إطار إداري دينامي -تنشيط وتفاعل -إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	-أسلوب جاف وشديد -أركان للقيادة والإدارة	-قادة يحبون التغيير -القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

وأخيرا يرى باج 1987 أن الإدارة سواء كانت أمريكية أم يابانية أم أوروبية، فإن التغييرات الجارية بين هذه المحاور الثلاثة تقترب من بعضها في طرائقها وأساليب إدارتها، والتفاعل والتبادل بينها هو الذي يشكل التيار المستقبلي في بيئة العولمة والطرائق السريعة لتبادل المعلومات، والتنافس على المستوى الكوني(مؤيد،1994: 61-70).

المحاضرة الثانية عشرة:

الاستراتيجية العامة لتسيير الموارد البشرية

تمهيد:

إن معظم المؤسسات المهنية تنظر إلى التخطيط للموارد البشرية على أنها وظيفة معقدة وهذا حسب النشاط الذي تمارسه.

لكن هذه المهمة يمكن أن تصبح ذات قيمة مضافة وعالية التصميم إذا تم إنجازها بفعالية وبطريقة ناجحة.

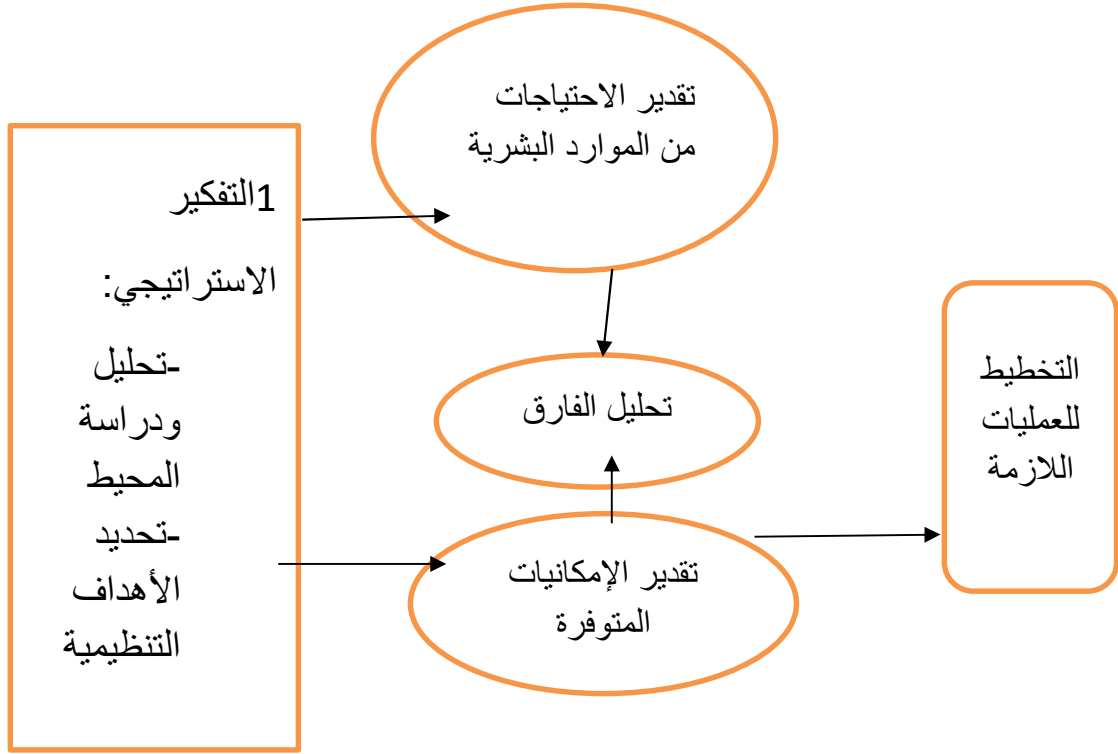
إن اليد العاملة تمثل بالنسبة لمعظم المؤسسات عامل فعال ومؤثر في نجاحها وهذا لكونها عامل من عوامل الإنتاج يؤثر على المؤسسة بشكله المباشر وغير المباشر كما يؤثر على مردودية المؤسسات ونوعية السلع والخدمات التي تقدمها.

فالتخطيط لليد العاملة أو للموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات هدفها تحديد مستوى طلب وعرض العمل.

فالمرحلة الأولى للتخطيط تتمثل في دراسة العوامل المختلفة المؤثرة على عرض قوة العمل في سوق الشغل وتحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.

هذه الطريقة تسمح بتنسيق جهود المتعاملين في الميدان للحصول على موارد بشرية كفئة في الوقت والمكان وبالعدد الذي تحتاج إليه المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة.

1-مراحل التخطيط:



الشكل (03) رقم يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي

1-1 التفكير الاستراتيجي: في هذه المرحلة ينصب التفكير على مستقبل المؤسسة على المدى القصير، المتوسط والبعيد وعليه يجب إعداد مخطط تنمية اليد العاملة وتحديد الأعمال الضرورية الواجب القيام بها لتحقيق أهداف التنمية، هذا النشاط أي التفكير الاستراتيجي يسمح بمعرفة وضعية المؤسسة الحالي ويكون هذا عن طريق تحليل المحيط الخارجي وتشخيص المحيط الداخلي لمعرفة العناصر المؤثرة على نمو المؤسسة، بهذه الطريقة يمكن معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة ووضع استراتيجية تصحيح و تحسين للجوانب الناقصة، هذه الإجراءات يجب القيام بها كل سنة إما عن طريق الكفاءات الداخلية للمؤسسة أو باللجوء إلى الخبرة الخارجية

التي تعمل على تسهيل التشخيص واقتراح الحلول حتى تسمح للمسيرين بالتركيز على الأهداف الأساسية للمؤسسة.

الجدول رقم (06) يوضح كل من المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

المحيط الخارجي	المحيط الداخلي
- سوق العمل	- مهام وقيم
- المنافسة	- منتوج وخدمات مقدمة
- المستقبل الخاص بالقطاع	- الزبون المستهدف
- دور الدولة في التنظيم	- الوضعية المالية
- رغبات الزبائن	- نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة
- حركية ومميزات اليد العاملة	- التغيرات المتوقعة
- إلخ...	- التقلبات المخططة لليد العاملة
	- مميزات الزبون
	- إلخ...

انطلاقاً من هذا التشخيص يمكن للمسيرين تصور مستقبل مثالي للمؤسسة، وتعيين بدقة التوجيهات الاستراتيجية الواجب القيام بها من أجل تحديد الأهداف التنظيمية الضرورية لمواجهة التحديات المستقبلية ومعرفة:

- أهداف التنمية

- مستوى الأجور والأرباح المرتقبة

- مميزات فريق العمل

- الأهداف العامة

- الأهداف النوعية للمنتوج والخدمات المقدمة.

1-3 المرحلة الثانية: تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية:

للتوصل إلى تقدير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، يجب النظر إلى كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، هذه المرحلة تتمثل في تعيين نموذج دقيق للكفاءات والمميزات المطلوبة، الموارد الضرورية للمؤسسة، الوقت المناسب للتوظيف حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الأعمال المسطرة التي تسمح ببلوغ الوضعية المثالية أو الجيدة، حسب البرنامج المسطر، وعلى هذا الأساس يمكن طرح بعض الأسئلة الكفيلة بتسهيل تحديد الاحتياجات:

- ما هي الوظيفة التي نحن في حاجة إليها؟

- كيف ستتطور الوظائف الحالية؟

- ما هي مميزات ونوع الكفاءات اللازمة؟

- ما هو عدد الأشخاص الذي سنحتاج إليهم؟

- ما هو الوقت المناسب لاستحضارهم؟

- كم عدد الأشخاص الواجب استقطابهم؟

- هل يوجد في صفوف العمال الحاليين من هم قادرين على إنجاز الأعمال؟

- هل يوجد عمال في المؤسسة يمكن أن ينجزوا العمل بعد تكوين أو تأهيل؟

مثال: نموذج تقدير الطلب على الموارد البشرية (الأداة رقم 1):

هذه الأداة أو الوسيلة تسمح للمسيرين بالتخطيط للحاجيات الخاصة بكل قطاع في المؤسسة من الموارد البشرية، بحيث يعطي صورة على عدد العمال الحاليين في كل منصب، عدد العمال الممكن ترقية، عدد المناصب الشاغرة، عدد المناصب الواجب تزويدها على المدى القصير المتوسط والبعيد، عدد العمال المغادرون لأسباب عديدة، الفارق بالزيادة أو بالنقصان الموجود في كل منصب...

فئة الشغل	الشغل	التعداد الحالي	الانتقالات المرتقبة	الترقيات المحتملة	الطلب المستقبلي	الفارق
						زيادة نقصان
التسيير	مدير مبيعات	1	1		1	
الموارد البشرية الدعم الإداري	عون تسيير الموارد البشرية	1		1	1	
العمليات	مصمم ويب	8		1	6	1
المبيعات	بائع				5	5

يعطينا هذا الجدول صورة وعدد كبير من المعلومات الهامة للتخطيط في ميدان الموارد البشرية على سبيل المثال نلاحظ أن المؤسسة تتوفر على ثمانية مناصب من المصممين ويب.

1-4 المرحلة الثالثة: تحليل مدى توفر الموارد البشرية:

قبل كل توظيف لموارد بشرية جديدة، ينصح بالقيام بتحليل مستوى توافر التعداد الحالي وذلك بتحديد الكفاءات الموجودة، حركية المستخدمين، تحديد عدد العمال القادرين على تلبية الحاجيات مباشرة أو بعد التكوين المناسب وهذا يتطلب معرفة كل الكفاءات والمؤهلات الموجودة في المؤسسة ولكل واحد منهم يجب تسليط الضوء على:

-التجربة المهنية

-المردودية

-التكوين والمؤهلات

-حقل التجارب والخبرة

-الاهتمامات، التطلعات، المشاريع والطموحات المهنية

-النشاطات التكوينية والتربصية الناجحة

هذا التحليل يمكن إنجازه خلال تقييم المردودية مما يسمح باكتشاف إمكانيات التطور

أو التقدم المهني للمستخدم.

1-5 المرحلة الرابعة: الجدول رقم (07) يوضح عملية تحليل الفارق

<p>الفارق الكمي</p> <p>يكون الفارق كميا عندما نلاحظ ما يلي:</p> <p>-نقص في اليد العاملة، معنى ذلك أن عدد المناصب المتوفرة في المؤسسة أكبر من عدد العاملين المؤهلين للترشح للمنصب.</p> <p>-زيادة في اليد العاملة، معنى ذلك أن عدد العمال المؤهلين يفوق عدد المناصب المعروضة أو المتوفرة.</p>	
<p>الفارق النوعي</p> <p>يكون الفارق نوعيا عندما نلاحظ:</p> <p>-أن العمال لا يتوفرون على الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب المعروضة.</p> <p>-أن العمال يتوفرون على كفاءات ومؤهلات تفوق بكثير المؤهلات المطلوبة لشغل مناصب العمل المعروضة.</p>	

1-6 المرحلة الخامسة: التخطيط للعمليات اللازمة:

عندما يتم التحديد الدقيق للفارق يسهل اختيار الوسائل والأعمال الواجب القيام بها من أجل ملأ الفارق الملحوظ وهذه بعض التدابير الممكن تطبيقها كما هو موضح في الجدول رقم (08):

نوع الفارق	التدابير
الفارق الكمي	-توظيف أو استقطاب موارد بشرية جديدة. -برنامج توظيف أو تشغيل داخلي أو خارجي. -تقليص أي تسريح مؤقت أو نهائي.
الفارق النوعي	-إعادة هيكلة الموارد البشرية -تقييم النتائج -إعادة توزيع الموارد البشرية -تكوين، تأهيل، رسكلة، تربص.

بعد تحديد نوع الاستراتيجية اللازمة يجب وضع خطة عمل تسمح لنا بالوصول إلى الأهداف المرجوة، هذه الخطة تقتضي تحديد الأهداف المسطرة، الأشخاص المسؤولين على تنفيذ الخطة والآجال المحددة لكل عمل مخطط في ميدان الموارد البشرية، والأجر أن تكون المتابعة متواصلة لكل خطة من الخطوات المسطرة، سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو التكوين أو الأجور، تقييم الأداءات، سياسة الأمن والسلامة المهنية(ساعو، 2014، 10-21).

المحاضرة الثالثة عشر: التوظيف

تمهيد:

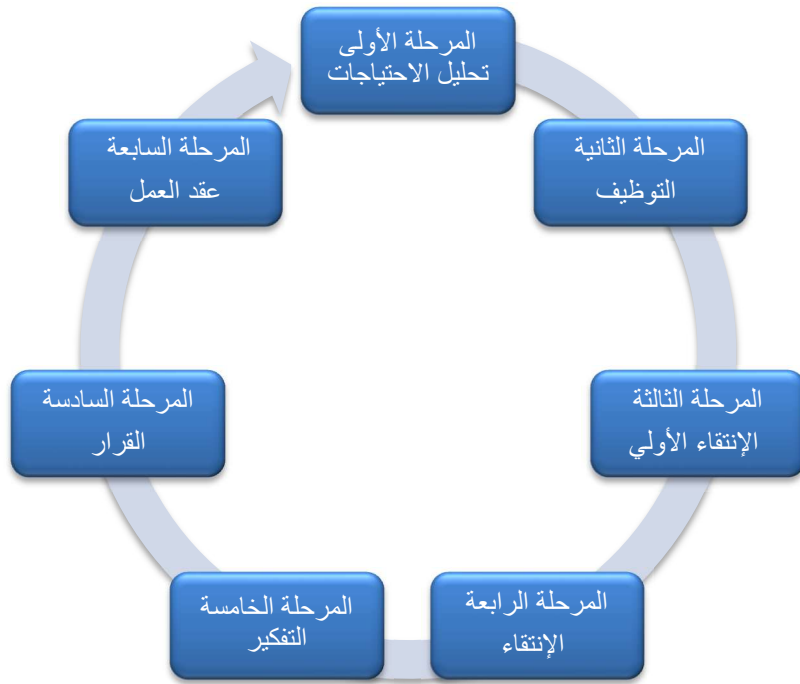
من بين الرهانات الأساسية لأي مؤسسة البحث وتوظيف الكفاءات ثم تعيينهم في المناصب المخصصة لهم بالتالي يقدمون فعالية أكثر، وهذا ضروري للنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

ولكي يتحقق هذا الرهان يجب على المؤسسة أن تجهز بأدوات واقعية تسمح لها باختيار أحسن المترشحين، فبعد التخطيط لحاجيات المؤسسة من اليد العاملة، تعمد إلى البحث عن المترشحين المتوفرين على مهارات وخبرات مؤكدة والتخلي بقيم تتماشى مع توجهات وأهداف المؤسسة.

هذه العملية ليست بالسهلة في ضوء المنافسة الشرسة التي تفرضها بعض المؤسسات الكبرى التي تجلب اليد العاملة ذات المهارات والتخصص الأكيد إلى جانب تمسك المترشحين بمتطلبات عالية مع فرض شروط مادية عالية.

1-مراحل سيرورة عملية التوظيف: تتمثل هذه العملية في كل الوسائل المستعملة لتشجيع أشخاص أصحاب مؤهلات للتقدم من أجل الترشح لشغل منصب عمل في المؤسسة، وتعتبر عملية الانتقاء أو الاختيار من الخطوات المهمة لاختيار المترشح الذي يناسب المقاييس المطلوبة لشغل المنصب المقترح.

لذلك فإن عملية التوظيف الناجحة يجب أن يتكفل بها المسؤولين في المؤسسة أو خبراء في المجال وهذا ابتداء من التخطيط المبدئي إلى القرار النهائي المتضمن التوظيف الفعلي وإعداد عقد العمل، إلى جانب هذا ينصح أن تستغرق هذه العملية ما بين أربعة إلى ستة أسابيع حتى يتسنى المرور بالمراحل التالية كما هو موضح في الشكل رقم (04):



1-2 المرحلة الأولى: تحليل الاحتياجات من اليد العاملة

من الضروري تحديد بدقة احتياجات المؤسسة من اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية لذلك يمكن طرح بعض الأسئلة مثل:

- لأي نشاط ولأي مشروع أو لأي عهدة نحتاج إلى يد عاملة إضافية؟

- متى نحتاج إليها؟

- كم عدد الأشخاص الذين نحتاجهم؟

في هذه المرحلة لابد من تحديد الكفاءات والمؤهلات أو القدرات المطلوبة عند المترشح، فتحديد صفات المنصب يتمثل في تعيين النشاطات والأعمال المرتبطة بالمنصب، مستوى الأجر المتوقع، وكذا الصفات المنتظرة لدى المترشح، إلى جانب هذا يمكن طرح بعض النقاط المتعلقة بالمتطلبات المبدئية: كالتكوين، التجربة، معرفة وإتقان اللغات المتعامل بها، نوع العلاقات التنظيمية سواء مع الرئيس أو مع المرؤوس، المسؤوليات المنوطة بالمنصب، إلخ...

لذلك عند إعداد بطاقة وصف المنصب يقترح أن يكون هذا بمساعدة الأشخاص الذين لهم معرفة دقيقة بالمنصب المراد تحليله.

-مثال نموذج لبطاقة وصف المنصب:

بطاقة وصف المنصب هي أداة تسمح بتوضيح المسؤوليات والنتائج المرجوة والمرتبطة بالنشاطات والأعمال الخاصة بكل منصب في المؤسسة، فهي تحدد المستوى الدراسي والكفاءات الضرورية لشغل مختلف المناصب، لذلك يجب أن يكون هناك توازن بين المسؤوليات والمتطلبات المرجوة حتى لا تكون في حالة عدم التناسق بين مستوى المتطلبات ومستوى المسؤوليات.

الجدول رقم (09) يوضح بطاقة المنصب

الكفاءات المطلوبة	النشاطات الأساسية
<p>-القدرة على التحليل والتلخيص</p> <p>-القدرة على التبسيط</p> <p>-القدرة على الإتصال</p> <p>-الجاهزية والقابلية</p> <p>-القدرة على العمل الجماعي</p> <p>-دور الإستشارة</p> <p>-المميزات المطلوبة عند التوظيف:</p> <p>-معرفة وإتقان الإعلام الآلي الخاص بالمنظومة المعمول بها.</p> <p>-معرفة أدوات التحليل الخاصة بهذا النشاط</p> <p>-القدرة على توقع الاحتياجات وطلبات الزبائن.</p> <p>-إتقان اللغات المعمول بها.</p>	<p>*التحليل المعلوماتي:</p> <p>-تحليل ومعرفة الاحتياجات المعلوماتية للمستعملين، تقييم القابلية الوظيفية والتقنية لطلباتهم.</p> <p>-إعداد الحلول الوظيفية حسب احتياجات المؤسسة مع تأمين صيانة النشاطات المعمول بها.</p> <p>-التخطيط ومتابعة النشاطات والمشاريع</p> <p>-مراقبة نوعية المنشآت المنجزة عن طريق المخطوطات، التصوير حتى تقلص الانعكاسات السلبية على العمليات.</p> <p>*تصميم المنظومات:</p> <p>تخطيط وإعداد التحاليل الوظيفية المتعلقة بالمتطلبات أو المشاريع المختارة.</p> <p>-توفير المراجع وتطوير التصاميم المعمول بها حسب التقدم والنمو الداخلي وكذلك حسب المستجدات المعروضة من طرف الموردين.</p> <p>-التكوين والتجربة المطلوبين</p> <p>-مهندس في الإعلام الآلي</p> <p>-سنتين خبرة في المعلوماتية.</p>

-نموذج شبكة إعداد بطاقة وصف المترشح: تسمح هذه الأداة برسم مواصفات لمترشح المرغوب فيه ويتعلق الأمر بتحديد المعايير الأساسية الواجب توفرها في المترشح مع تعيين مميزات المترشح المثالية لتسهيل عملية الإنتقاد.

الجدول رقم (09) يوضح منصب محلل تكنولوجيا للإعلام الآلي:

المعايير	المعايير الأساسية	المعايير المطلوبة	الموازنة
			1. غير مقبول 2. مقبول بامتياز
التكوين	مهندس في الإعلام الآلي	شهادة ماستر	-1 -2
التجربة	سنتين تجربة في مجال الإعلام الآلي	-	-1 -2
الاختصاص	تسيير قاعدة المعلومات	-	-1 -2
اللغات	لغة عربية وانجليزية	الاسبانية أو لغات أخرى	-1 -2
المعارف (كفاءات تقنية)	التحكم في المعارف المتعلقة بالإعلام الآلي وبالمنظمة المعمول بها.	التحكم في الحبكة الإعلامية المعمول بها في المؤسسة (نظام معلوماتي)	-1 -2
السلوك والمواقف	خاصية الإبداع، الروح الجماعية ، الإستقلالية	-	-1 -2
المهارات	-التعامل مع مسار إثبات الدراسات والتحليل.	-	-1 -2

		-القدرة على حل المشاكل المتعلقة بالتطبيقات المعلوماتية.	
-1	-	ابتداءا من 20 مارس 2025	الجاهزية
-2			
-1	-	-توفر بطاقة السياقة -الإستعداد -السكن في المنطقة	معايير أخرى () مواقيت العمل، وجود سيارة، العمل المتواصل، البعد عن العمل)
-2			

3-1 المرحلة الثانية: التوظيف: بعد تحديد مواصفات المترشح المرغوب فيه، يصبح من

الضروري التخطيط للطرق والأساليب الواجب استعمالها لإنشاء بنك المترشحين الذين يستحقون الاهتمام، وهذا يأتي عن طريق اختيار مصادر متنوعة للتوظيف حتى تمس عدد كبير من المترشحين الممكنين.

أ-المصادر الداخلية: تتمثل في البحث عن المترشحين الموجودين في المؤسسة قبل كل شيء، هذه الطريقة أقل تكلفة ولها آثار إيجابية على جو العمل وكذلك على تحفيز العمال، لكن هذه الوسيلة لا يمكن أن تكون الوحيدة عند البحث عن اليد العاملة، لأنها تحرم المؤسسة من مترشحين أكثر كفاءة وتجربة ومؤهلات محتملة.

ب-المصادر الخارجية: عندما يصبح من الصعب إيجاد الكفاءات المرغوب فيها داخل المؤسسة، يجب اللجوء إلى المصادر الخارجية للتوظيف مثل الجرائد، مواقع التواصل الاجتماعي.

-نموذج لإعلان توظيف:

العلامة واسم المؤسسة:

-منصب العمل: محلل في تكنولوجيا الاتصال

-مؤسسة حديثة النشأة منذ 1998، المؤسسة (تسمية المؤسسة) تعمل في مجال تصميم

البرامج المعلوماتية الموجهة لإنجاز التنشيطات السينمائية، رائدة في مجال المعلوماتية

وتصميم البرامج.

-تبحث حاليا على محلل في تكنولوجيا الاتصال، مهمته الأساسية بناء وتحويل وتطبيق

المعايير والمقاييس للبرامج المعلوماتية.

-المؤهلات المطلوبة:

مهندس في الإعلام الآلي

سنتين خبرة في المجال

-المميزات المرجوة:

معارف معلوماتية خاصة بمنظومة linux

معارف بأدوات التحليل متلائمة مع المنصب

إتقان اللغة العربية والانجليزية

-المرشحين المهتمين بهذا العرض يمكنهم إرسال السيرة الذاتية لمصلحة المستخدمين

قبل تاريخ.....:

عن طريق: البريد الإلكتروني:

3-المرحلة الثالثة: الإنتقاء الأولي للمرشحين

تتمثل هذه المرحلة في القيام بالفرز في كل الملفات المبعوثة ويجب الأخذ في الحسبان

الصفات المحددة في المرحلة الأولى حتى لا نخرج عن معايير التقييم المختارة لأن

الهدف هو إلغاء الترشيحات الغير متناسبة مع الملح المطلوب والإحتفاظ بأحسن

العروض.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الإنتقاء

في مرحلة أولى يتم استعمال الإختبارات النفس تقنية قبل المقابلات التوظيفية وتشمل عدة أنواع منها:

-الاختبارات الخاصة بالقدرات العامة

-الاختبارات الشخصية

-اختبارات المحاكاة

ثم بعد ذلك نمر لمقابلات التوظيف ولكن قبل المقابلة يجب اعداد شبكة تقييم تسمح بتقييم المترشحين على أساس معايير محددة، ومن جهة أخرى تحدد المؤسسة اللجان الخاصة بالتوظيف، هذه اللجان تكون مسؤولة على إبراز المعايير الأساسية خلال المقابلات، كما يمكن للمؤسسة الاستعانة بمستشار وخبير في التوظيف.

-أسئلة مقابلة التوظيف:

الأداة تسمح بجمع سلسلة من الأسئلة يمكن استخدامها خلال مقابلة الإنتقاء و تكون

في عدة مجالات من بينها:

-أسئلة حول السيرة الذاتية:

-هل توجد معلومات ناقصة يجب الحصول عليها؟

-أسئلة تظهر الصدق والنزاهة:

-اذكر لي فرصة تم فيها اختبار نزاهتك وكيف تعاملت مع الموقف؟

-هل حصل وان تصرفت بشكل غير لائق وكيف اعتذرت؟

-إذا رأيت زميل يتصرف بطريقة غير لائقة، هل تخبر رب العمل؟ ماذا ستفعل؟

-أسئلة لإظهار الشخصية، المزاج والودية:

-كيف تصف شخصيتك؟

-إذا اتصلنا بالأشخاص الذين أوصوا بك ماذا سيقولون حسب رأيك؟

-ما هو نوع المحيط الذي تريد العمل فيه؟

- ما هو نوع الأشخاص الذين لا ترغب العمل معهم؟
- ما هي المسؤوليات التي تريد تفاديها في عملك القادم؟
- ما هو نوع الأشخاص الذين يزعجونك؟
- ما هي الوظيفة التي أعجبتك وما هي الأسباب؟
- تكلم عن أحسن رب عمل عرفته؟ وأوصف لي الأسوء منهم وما هي الأسباب التي جعلت العلاقة بينكم مستحيلة؟
- ماذا عليك القيام به من أجل رب العمل؟
- ماذا على رب العمل القيام به من أجلك؟
- أسئلة تكشف عن أخطاء الماضي:
- تكلم عن هدف لم تحققه في عملك الأخير واطرح لماذا؟
- متى كانت آخر مرة تم انتقادك فيها؟ كيف كانت ردة فعلك؟
- إذا أعطيت لك الفرصة لإعادة النظر في اختياراتك خلال السنين الماضيتين فما هي الاختيارات التي تريد تغييرها؟
- أسئلة لإظهار الإبداع، روح الإبداع وقابلية إيجاد الحلول؟
- ما هي آخر مرة خالفت فيها القواعد المعمول بها (أي المرة التي وجدت فيها حل بشكل جديد مبتكر)؟
- ما هو الجديد الذي جننت به؟
- ماذا جرى عندما تكلم لك زميل عن فكرة جديدة غريبة وغير اعتيادية، ماذا كان رد فعلك؟
- إذا كانت لك الفرصة لتغيير العالم، كيف ستتصرف؟
- أذكر لي حالة تعرضت فيها لمشاكل تسيير، كيف تصرفت لحل هذا المشكل؟
- ما هو القرار الصعب الذي كان عليك اتخاذه؟ كيف توصلت إلى هذا القرار؟
- أوصف لي حالة عمل تحت الضغط والزامية احترام الآجال؟

- ما هي التقنية الناجعة التي تستعملها لحل المشاكل المهنية؟
- أسئلة أخرى مناسبة:
- ما هي أحسن أعمالك التي تفتخر بها؟
- ما هو المعيار الذي تعتمد عليه لتقييم نجاحك الشخصي؟
- لماذا يجب أن نوظفك؟
- ما هي المسؤوليات التي أنت مستعد لتحملها؟ و ما هي النتائج التي ستحققها في حالة تقلدك لهذا المنصب؟
- هل لديك أشياء أخرى تريد التحدث عنها؟
- أسئلة يجب تقاؤها:
- من أي أصل أنت؟
- ما هو رقم التأمين عن المرض؟
- هل أنتي حامل؟
- هل لديك علاقة عائلية بشخص يعمل في مؤسستنا؟
- ما هي ديانتك؟
- ما هي لغتك الأصلية؟
- هل تستطيع العمل بالرغم من إعاقتك؟
- ما هي نشاطاتك خارج العمل؟
- من هم أصدقائك؟
- هل لديك سوابق عدلية ولم تتحصل على حقوقك؟

الجدول رقم (10) يوضح شبكة مقابلة الإنتقاء:

الاسم و اللقب:	
المنصب المقترح: محلل في تكنولوجيايات الإعلام	
التاريخ:	المكلفين بالتوظيف:
إستقبال المترشح:	*النقاط الواجب التركيز عليها:
1-التقديم، أهداف المقابلة، مدة المقابلة، تسمية الوظيفة، نشاطات المؤسسة في سوق العمل، عدد العمال.... إلخ	-اللباس أو البدلة
2-التجربة أو مدة العمل أو مجرى العمل:	-التقديم
-الخص في بعض الدقائق تجربتك بالنسبة للمنصب المعني.	-الهيئة
-تكلم عن المسار الدراسي والمهني.	-الفصاحة
-ما هو مجرى عملك؟ أهم النشاطات؟ الإنجازات؟ أسباب الإستقالة؟	-روح التلخيص والتركيز
-ما هو أحسن منصب تقلدته؟	-أهمية التكوين
ما هي التحديات التي تريد رفعها في هذه المرحلة من العمل.	-مستوى المسؤوليات التي تقلدها
3-المعايير	-تعدد وبعد التجربة
على أساس أي معايير تقيمون عملكم؟	أهمية الإنجازات وانعكاساتها
	-حقل الاهتمام
	-مستوى المبادرة
	-التناسق مع مجرى العمل

<p>المتطلبات الشخصية</p> <p>-المهارات الفنية</p> <p>-القدرة على التنظيم والتسيير</p> <p>-القدرة على التحكم في النفس</p> <p>-القدرة على العمل الجماعي</p> <p>-مستوى الذاكرة</p> <p>-مدى احترام الأجال</p> <p>-العمل الجماعي</p> <p>-القدرة على تسيير النزاعات</p> <p>-القدرة على التحكم في الوقت وتسييره</p> <p>-قدرات الإنجاز</p> <p>-المميزات الشخصية.</p>	<p>4-الكفاءات والموقف:</p> <p>-هل بوسعكم استعمال منظومة LINUX ؟</p> <p>-بأي طريقة تخططون للعمل المطلوب؟</p> <p>-أوصف وضعية عمل كنت فيها تحت ضغط وكان عليك احترام الأجال</p> <p>-ما هي الوسائل التي استعملتها للخروج من هذه الوضعية؟</p> <p>5-خصوصيات الشخصية:</p> <p>-كيف تتصرف حتى لا تنسى؟</p> <p>-كيف تسيير وتتعامل مع التوصيات التي تعطى لك؟</p> <p>-هل كانت لك الفرصة لحل نزاع مع زميل أو زبون؟</p> <p>-كيف تصرفت؟</p> <p>-كيف تتصرف في يوم مكتظ بالعمل؟</p> <p>-ما هي أهم إنجازاتك؟ ولماذا تعتبرها الأهم؟</p> <p>-كيف تصف علاقتك بالزملاء، بالرئيس؟</p> <p>6-تنظيم المنصب:</p>
---	--

	<p>-التعرف على مواصفات المنصب ومتطلباته مع المترشح</p> <p>-التحدث عن أوقات العمل الرسمية والإضافية.</p> <p>-الأجر</p> <p>العمل الجماعي</p> <p>7-الخاتمة أو الخلاصة:</p> <p>التطرق إلى نقاط أخرى يرغب المترشح في التطرق إليها.</p> <p>الخلاصة</p> <p>ضبط المراحل الأخرى في مجرى عملية التوظيف.</p>
--	---

*بعض النصائح الخاصة بتحضير المقابلة:

قبل المقابلة:

-التحضير للمقابلة، تحديد المكان والزمان، الوسائل المادية.

-تعيين أعضاء لجنة الإنتقاء الذين يطرحون الأسئلة.

-تحضير الأسئلة

*خلال المقابلة:

-وضع المترشح في وضعية مرتاحة

-تحديد سيرورة ومجرى المقابلة.

-الانصات

-ملاحظة طريقة الكلام والتعبير

-جعل المترشح يتفاعل مع وضعيات تشبه تلك التي سيصادفها أثناء العمل.

*الجدول رقم (11) يوضح نموذج شبكة تقييم المترشح:

المترشحين				التقييم من 1 إلى 5	المنصب المعروض: محل في تكنولوجيا الاعلام
المترشح رقم 4	المترشح رقم 3	المترشح رقم 2	المترشح رقم 1		
			5		المؤهلات: أهمية التكوين أهمية التجربة إتقان اللغة التحكم في البرمجيات
			5		كفاءات المنصب: معرفة الإعلام الآلي قدرة الاتصال حس التنظيم والأولويات مهارات التأثير القدرة على التأقلم
			2		كفاءات أخرى: التفتح والمنطق

					المهارات التقنية التفتح على التدريب والتعليم العمل المشترك المبادرة والطموح عناصر أخرى
			12		الحصيلة

5-المرحلة الخامسة: مرحلة التفكير

في هذه المرحلة يبدأ التفكير ومقارنة الحصيلة وانطباعات كل عضو في لجنة المناقشة، وإذا اقتضى يستدعى المترشح للمرة الثانية لمقابلة أخرى وهي فرصة لإستعمال تقنيات وأساليب تطبيقية، بحيث يمكن للمترشح القيام بعرض تطبيقي لعملية خاصة بالمنصب المراد التوظيف له، أي يوضع المترشح في حالة حقيقية وواقعية بالنسبة للنشاط الفعلي المرتبط بالمنصب.

6-المرحلة السادسة: قرار التوظيف

تتمثل هذه المرحلة في التوظيف من عدمه وهذا القرار يرتكز على خمسة مقاييس هي:

-الكفاءة

-المميزات الشخصية

-الحافز

-القدرة على التأقلم

-المراجع والمصادر والمؤهلات

7-المرحلة السابعة: عقد العمل:

تعتبر هذه الوثيقة سند رسمي تختلف موادها حسب القوانين المعمول بها، بحيث يجب الرجوع إلى قانون العمل عند إعداده وتحريره، كما أنه يتم تحريره من طرف مختص في قانون العمل والعلاقات المهنية، بالنسبة لمحتوى عقد العمل هناك ثلاثة عناصر رئيسية في عقد العمل وهي: الأجرة، العلاقة الوظيفية والتسلسلية (ساعو، 2014: 22-47).

المحاضرة الرابعة عشر: الاستقبال والإدماج

تمهيد:

يعتبر استعمال وإدماج الموظف من المراحل المهمة في حياة الموظف ويجب أن تكون هذه الاهتمامات الأساسية لدى المسؤولين على الموارد البشرية، لأن الرهان الكبير اليوم هو القدرة على الاحتفاظ بالموظفين ومدى انخراطهم وانسجامهم مع أهداف المؤسسة، لذلك يجب تطوير إجراءات وميكانيزمات الاستقبال والإدماج وتوصيل كل المعلومات الضرورية في مرحلة التوظيف، حتى نستطيع تجنيد الموظفين الجدد وغرس روح الانتماء الكلي فيهم للمؤسسة، فبوضع استراتيجية استقبال وإدماج يكون له في أغلب الأحيان تأثير على:

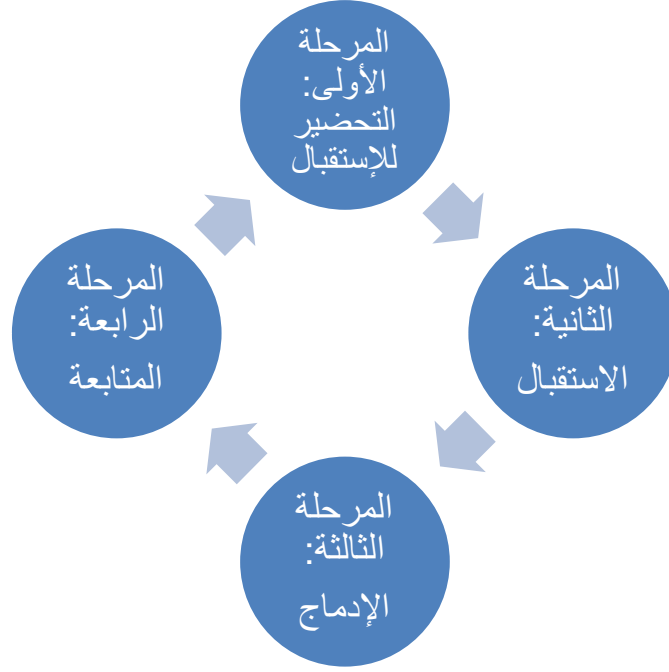
*مدة بقاء الموظف في المؤسسة.

*التزام الموظف بالمؤسسة.

*تجنده وانخراطه في مهام المؤسسة.

لذلك يجب تعريف الموظفين الجدد بقيم، ثقافة وفلسفة المؤسسة ومتطلباتها عند بداية التوظيف، فكلما كان استقبال الموظف منظم وفعال كلما كان اندماجه أسهل وبالتالي يكون مستوى فعاليته أحسن.

1-مراحل الاستقبال والإدماج: الشكل رقم (05) يوضح مراحل الاستقبال والادماج



2-المرحلة الأولى: التحضير للإستقبال

يتمثل التحضير للإستقبال في تنظيم محيط عمل الموظف الجديد، هذه المرحلة أي مرحلة التحضير للإستقبال مهمة لأنه من خلالها يعرف الموظف الجديد أن وصوله كان منتظرا ومخططا له، لذلك يجب أن يجد الموظف كل الوثائق والأدوات الضرورية للقيام بعمله على أحسن حال.

إذا كان قطاع العمل يستوجب يد عاملة مختصة يكون التكوين التقني ضروريا من أجل تحسين مستوى الأداء لدى الموظف الجديد ولذلك يجب توفير كل الظروف لإدماج ناجح.

ومن بين الإجراءات المستحسنة، أن يوضع الموظف الجديد تحت إشراف موظف ذو خبرة يكون بمثابة موجه يسهل عملية التكيف مع وضعية العمل، يكون دور هذا الموظف توجيه العامل الجديد والرد على كل الأسئلة التي قد يطرحها الموظف الجديد وهذا ما يؤدي إلى فعالية ونوعية في الإنجاز ويخفف التوتر عنده، هذا المشرف دوره التحضير لعملية الإدماج من خلال تحديد المعلومات الأساسية الواجب توصيلها للعامل الجديد عن طريق الثلاث أسئلة التالية:

- ما هو محتوى الإدماج؟

- ما هي الأهداف المرجوة؟

- ماذا يجب على الموظف الجديد معرفته بخصوص عمله؟

- خلاصة ما يجب فعله:

- الإتصال بالموظف الجديد وإعلامه بتاريخ الإستقبال ومكانه واسم الشخص المسؤول عن استقباله.

- تنظيم محيط العمل وتزويد العامل بكل الأدوات والتجهيزات والوثائق اللازمة.

- تحضير الوثائق اللازمة ومراجع تقديم المؤسسة.

- إعلام الموظفين بحضور الموظف الجديد في فريق العمل.

- اختيار المشرف واستعداده لإستقبال الموظف الجديد.

- التخطيط للتكوين التقني إذا استلزم الأمر ذلك.

2- مرحلة الإستقبال: أول لقاء للموظف الجديد مع محيط عمله مهم جداً، لأنه يحدد علاقته المستقبلية بالمؤسسة، لذلك يجب تأطير الموظف الجديد ومنحه نوع من التقدير من خلال استقباله الجيد وتقديمه لمسؤوله المباشر، هذا الأخير بدوره يعرفه على المؤسسة من خلال إعطائه بعض المعلومات حول تاريخ المؤسسة، مهامها، دورها، قيمها، زبائنها، الخدمات المقدمة، موظفي المؤسسة، السلوك، التصرف المنتظر منه ثم يعرفه بدوره ومهامه في المؤسسة.

= بعض النقاط المهمة الواجب القيام بها من خلال عملية الإستقبال:

= إستقبال الموظف الجديد من طرف المسؤول المباشر.

=تقديم بعض المعلومات المتعلقة بمهام المؤسسة ورهاناتها.

=التعريف بقيم المؤسسة ومتطلبات التنظيم (أوقات العمل، التطلعات التنظيمية).

=تقديم وإمضاء كل الوثائق الضرورية والرسمية.

=زيارة محيط العمل مع مسؤول القطاع.

=تعيين مجال العمل والأدوات والآلات المتوفرة للعمل.

=زيارة مختلف قطاعات العمل.

=تقديم العمال وبالخصوص فريق العمل.

3/ مرحلة الإدماج: تعتبر مرحلة الإدماج بمثابة إحتياز الموظف الجديد لمنصبه، فخلال هذه الفترة يكتسب المعارف والمهارات والكفاءات والقيم المطلوبة للعمل والتكيف مع عمله ومحيطه الجديد، وتكون هذه المرحلة بمرافقة المشرف المباشر على عملية الإدماج للموظف الجديد في فريق العمل، كما يمكن إثراء هذه المرحلة بعملية تكوين وتربص له علافة بالأعمال التي سيقوم بها بعد ترسيمه بالمنصب الجديد.

خلاصة ما يجب فعله في هذه المرحلة:

=الاتصال مع المشرف

=تقديم التطلعات المشتركة

=تقديم الأدوار، المسؤوليات والأعمال المرتبطة بالمنصب.

=الشرح، الملاحظة والتجريب

=تقديم طرق وأساليب العمل (ساعو، 2014: 48-56).

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذا السند البيداغوجي تبيان أن تسيير الموارد البشرية يمثل اليوم أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المؤسسة الحديثة، حيث بدأنا بتقديم مدخل عام لهذا المجال، ثم عرجنا إلى استراتيجيات الموارد البشرية التي تمنح المؤسسة رؤية واضحة في إدارة طاقاتها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها. كما تطرقنا إلى تطور الفكر التسييري منذ العصور القديمة، وصولاً إلى التنظيم في العصر الحديث، وما نتج عنه من اتجاهات نظرية متعددة حاولت فهم طبيعة العمل داخل المنظمات وأساليب تنظيمه.

واستعرضنا أهم الاقترابات الحديثة في دراسة التنظيمات، إضافة إلى النظرية البيروقراطية والمدرسة الكلاسيكية والنظريات الحديثة، التي نقلت الاهتمام من التركيز على الآلة والمهام إلى التركيز على الإنسان ودوره الفعال داخل المؤسسة. ولا يمكن إغفال دور المدرسة الكمية التي أدخلت أساليب علمية دقيقة لاتخاذ القرارات، وكذلك التجربة اليابانية التي شكلت نموذجاً عالمياً في الاعتماد على التشارك والتحفيز والجودة الشاملة كأساس في إدارة المنظمة.

أما على مستوى التطبيق، فقد تناولنا أهم العناصر العملية في تسيير الموارد البشرية، وعلى رأسها الاستراتيجيات العامة للتسيير، والتوظيف باعتباره نقطة الانطلاق لبناء المورد البشري، ثم الاستقبال والإدماج كمرحلة أساسية لخلق انسجام بين العامل الجديد وبيئة العمل، بما يساهم في دعم استقراره وفاعليته داخل المؤسسة.

وبناءً على ما تقدم، نستخلص أن تسيير الموارد البشرية لم يعد وظيفة ثانوية، بل منظومة شاملة تجمع بين الفكر والنموذج، بين التخطيط والتطبيق، وتضع الإنسان في قلب العملية الإدارية. فكلما أحسنت المؤسسة إدارة مواردها البشرية بوعي واستشراف، ازدادت قدرتها على المنافسة وتحقيق الاستمرارية في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيير والتحديات.

المراجع بالعربية:

- 1-الحسنية سليم ابراهيم(1990): السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق: عمان، الأردن.
- 2-الحسين السيد(1994): علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 3-الخواجه محمد ياسر(1998):علم الاجتماع الاقتصادي بين النظرية التطبيق، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع: دمشق.
- 4-السالم وآخرون (2000): إدارة الموارد البشرية-الأفراد-، منشورات جامعة دمشق.
- 5-العايب سليم(2008): هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ، رسالة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
- 6-الكبيسي عامر (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر: سوريا.
- 7-الكعيبي نعمة(1990): إدارة الموارد الأفراد، جامعة بيرزيت.
- 8-الهيبي خالد(2003): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط01: عمان.
- 9-درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم(2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 10-ربايعة علي محمد(2003): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.

- 11-زويلف مهدي حسن (1999): إدارة المنظمة-نظريات وسلوك-، دارمجدلاوي: عمان.
- 12-ساعو ناصر(2014): دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، دار النشر les pages bleus،الجزائر.
- 13-شهادة نظمي (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- 14-عباس أنس عبد الباسط(2011): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15-عباس سهيلة محمد(2003): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط02: عمان.
- 16-علي محمد عبد الوهاب (1975): إدارة الأفراد-منهج تحليلي-، الجزء 01، مكتبة عين شمس: القاهرة.
- 17-كشوري باري(2003): إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والطباعة، ط02: مصر.
- 18-مارش جي جيمس:(2001)، المنظمات، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة: الرياض، السعودية.
- 19-مؤيد سعيد السالم(2000): نظرية المنظمة-الهيكل والتصاميم-، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- المراجع بالأجنبية:

1 -Mintzberg Henry(1987),the strategy concept, california management.

2-Porter M(1996),what is strategy, harvard business review.