

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة، وبهدف تحقيق الفعالية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحياتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة.

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز وغيرها، ويرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة، ويكون ممثلا في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المؤسسة، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين والاختيار وإدارة التحفيز.

أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية. ولتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

الطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

كما لم يتفق علماء ومفكر والتنظيم والأداء على تعريف واحد لكلمة " تنظيم " فهم لم يتفقوا أيضا على تعريف واحد لمصطلح " الهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم مع ذلك يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو وسيلة وأداء لتحقيق أهداف المنظمة، وستعرض فيما يلي لبعض هذه الآراء والمفاهيم.

- يقول (Robart Appdedy) بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في إتخاذ القرارات؟، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي ويشير (Stoer et Freemon) إلى أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها⁽¹⁾.

- كما يعرفه (Robinns) بأنه إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده و رسميته ومركزيته، ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين، إما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا⁽²⁾.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي

بينت التجارب ودراسات عديدة بأن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن يؤثر في إختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب منها:

1) حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيراً فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد في عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداءها، ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً وإتساعاً، مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً للأنشطة المختلفة ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيداً من التنسيق والرقابة.

(1) حسين محمود مريم: تصميم المنظمة، والهيكل التنظيمي، ط3، دار المجاهد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص ص 44-45

(2) أنوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010

(2) دورة حياة المنظمة:

من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشود وتصل إلى فترة النمو، وتستمر إلى فترة النضج وأخيراً فترة الانحدار والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال، فليس من الضروري أن تمر المنظمة بجميع هذه الفترات فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة فهذا يستدعي بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً وغير معقد في جميع عناصره من حيث المهام والعلاقات والسلطة والمسؤولية⁽¹⁾.

(3) الموقع الجغرافية للمنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منظمة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشاكل الإشراف والتنسيق بين مختلف المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

- درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.

- القدرات البشرية المطلوبة:

تلعب القدرات البشرية دوراً بارزاً في إختيار الهيكل التنظيمي المناسب فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

- التكنولوجيا:

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على إختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ويمكن القول أنه كلما إزداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(1) حسين محمود كريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ص 33.

- نطاق الإشراف:

يعني عدد الرؤوس الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الإشراف واسعاً وظيفياً، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدوداً بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

- البيئة الخارجية:

تلعب البيئة دوراً رئيساً في تأثيرها على إختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالإستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الإستقرار وعدم الإستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد، بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي

إن الهياكل التنظيمية وسيلة وأداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فلكذلك الهيكل التنظيمي يصمم المساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويشير Holl إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:

أ- إن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمي يقصد منها تحقيق مخرجات لمنتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ب- تصميم الهياكل التنظيمية لتقلص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة فالهياكل تفرض لضمان إنترام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

ج- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة (والهياكل أيضا تقرر وتحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء) ويتم في ضوء هذه الأطر إتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بوساطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة⁽²⁾.

(1) حسين محمود ريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق.

(2) نفس المرجع.

المبحث الثاني: أشكال الهيكل التنظيمي:

يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية وفق عدد من الأسس نذكر منها أساسيين إثنين: يقوم الأساس الأول على تصنيف الهياكل التنظيمية إلى تقليدية وحديثة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث ويقوم الأساس على تصنيف الهياكل وفق درجة الـ في الحجم النسبي لمكونات أو أجزاء المنظمة.

المطلب الأول: الهياكل التقليدية:

بداية تجدر الإشارة إلى أن المنظمة عادة ما تتضمن نوعين أساسيين من الهياكل أو للأبنية التنظيمية هما: الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي، ويتمثل الهيكل التنظيمي الرسمي في البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية، في حين يعبر الهيكل التنظيمي غير الرسمي عن العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين بصورة تلقائية.

من أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية:

- التنظيم الرأسي أو التنفيذي:

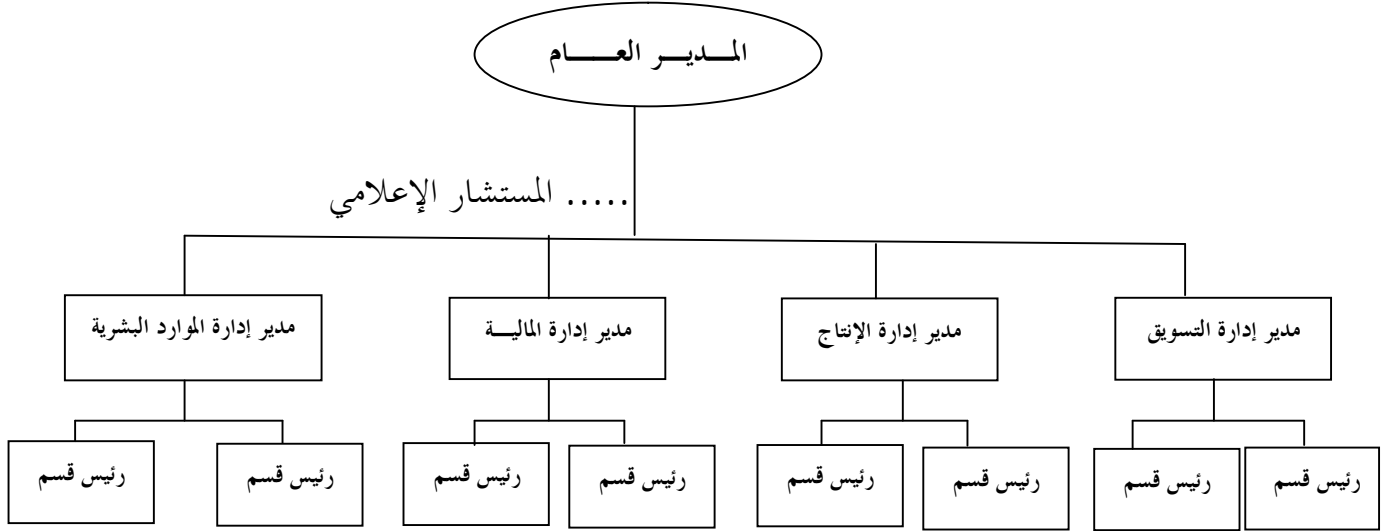
وهو من أكثر أشكال التنظيم شيوعاً في المنظمات الصغيرة، ويتميز بالبساطة وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات، غير أن ما يعاب عليه خروجه على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وغلب الإتصال الهابط من القمة إلى القاعدة على الإتصال الصاعد، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات في العمل، ويمثل الشكل التالي هذا النموذج للهياكل التنظيمية التقليدية⁽¹⁾.

- التنظيم الرأسي أو الاستشاري:

يؤلف هذا البناء التنظيمي مزيجاً من الشكلين السابقين، إذ يتجاوز العيوب التي يعن تحت وطأتها كل منهما إلى جانب الإفادة من مزايا كل منهما، ولذا فإن هذا النوع أو النموذج من الهياكل التنظيمية هو أكثر إنتشاراً من سابقه ويفيد المديرين من خبرات ومعارف الإستشاريين تلقي النصح وإتخاذ القرارات.

(1) أسد داغر أحمد أو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011

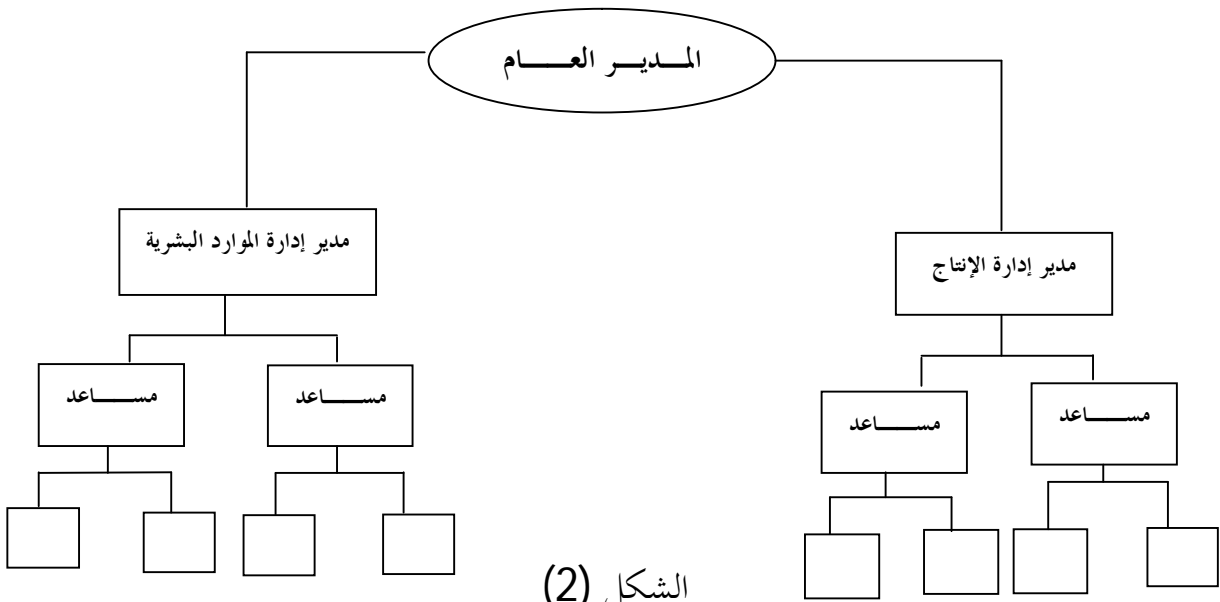
- الشكل التالي يمثل هذا النوع من النماذج الهيكلية التنظيمية⁽¹⁾



الشكل (1)

- التنظيم المصفوفي:

يستمد إسم هذا الهيكل من الهيكل التنظيمي الذي يأخذ شكل المصفوفة وي إستخدم هذا النمط من التنظيم إلى مجموعة من الأسباب منها النقص في الموارد البشرية مما يضطر المنظمة في إستخدام الشخص في عدة مواقع العمل⁽²⁾.

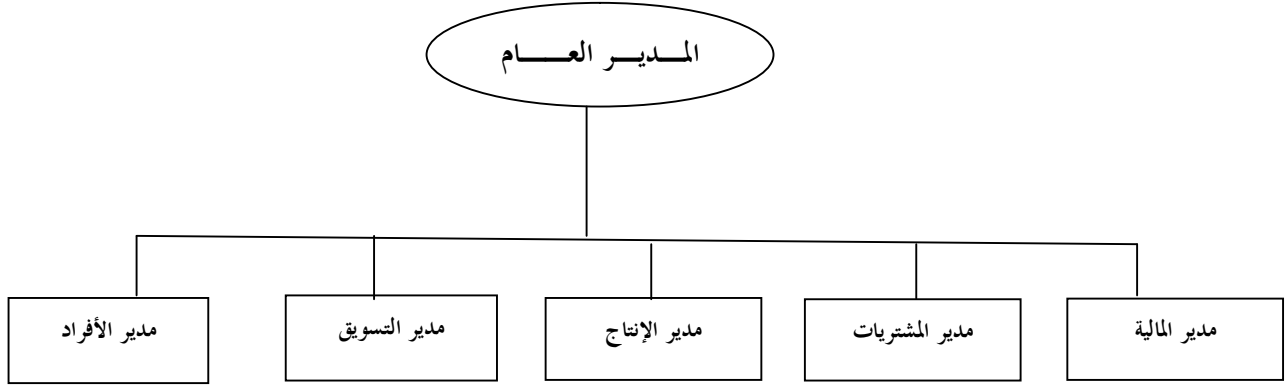


الشكل (2)

(1) أسد داغر أحمد أو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، مرجع سابق.
(2) نفس المرجع.

- التنظيم الوظيفي:

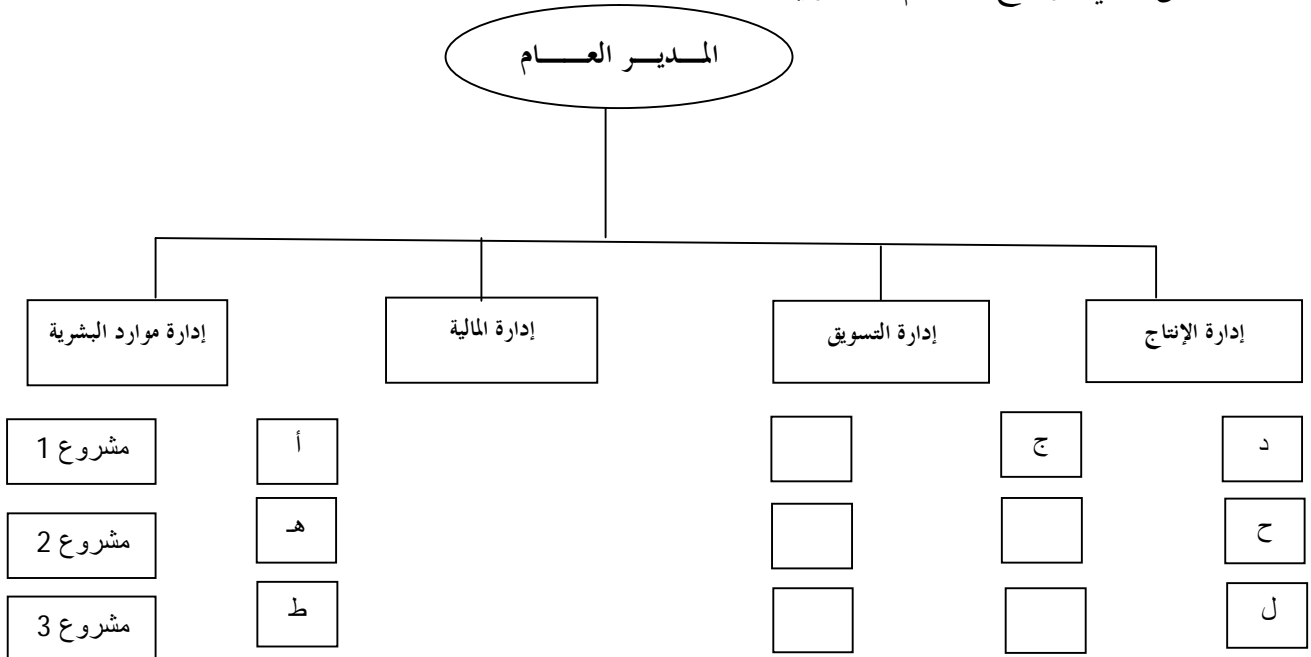
يعبر هذا النوع من التقسيم الأكثر إستعمالاً وشيوعاً ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مخصصة في أداء مهام وواجبات محددة كما هو موضع في الشكل التالي:



الشكل (3)

ويمتاز أيضاً بكفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتنمية روح التعاون بين فرق العمل، وتحقيق مزايا توسيع أو تكسير العمل لكن يعاب عليه غموض السلطة، لدى الرئيس والمرؤوس.

- الشكل التالي يوضح التنظيم المصفوفي⁽¹⁾



الشكل (4)

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، الهندرة، مرجع سابق.

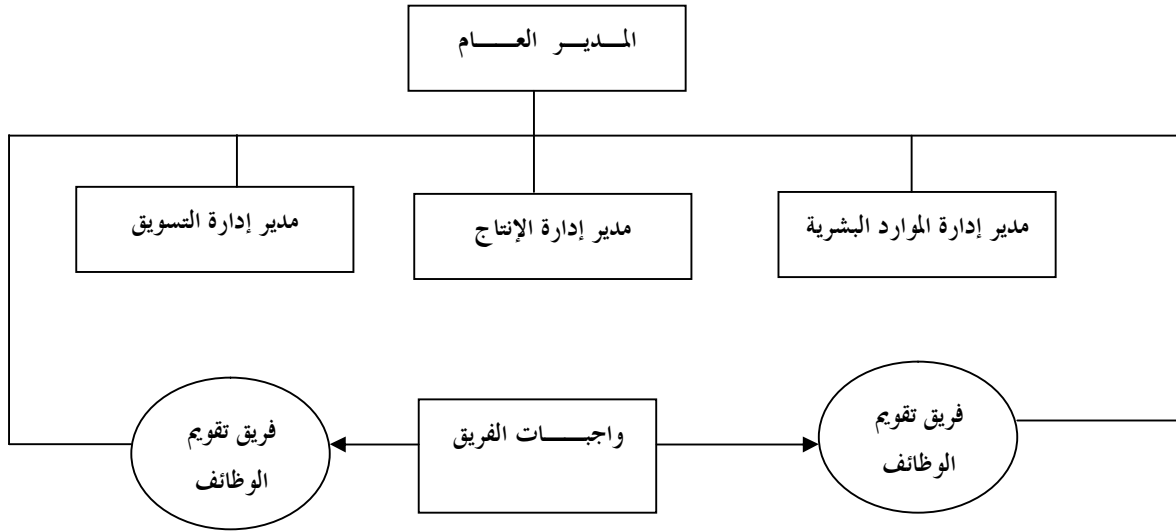
المطلب الثاني: الهياكل الحديثة:

سنعرف من الهياكل التنظيمية الحديثة هي هيكل الفريق، الهيكل الشبكي،

1) هيكل الفريق:

- من أشكال هيكل الفريق، فريق متعدد الوظائف، ويستهدف هذا الفريق عادة لتسهيل عملية الإتصال والتنسيق بين الوظائف، وأبعاد اتصالات جانبية فعالة لحل مشكلات العمل، ويعتمد نجاحه على تعاون أعضائه ووضوح الهدف من تشكيلة ووضوح أدوار أعضائه⁽¹⁾.

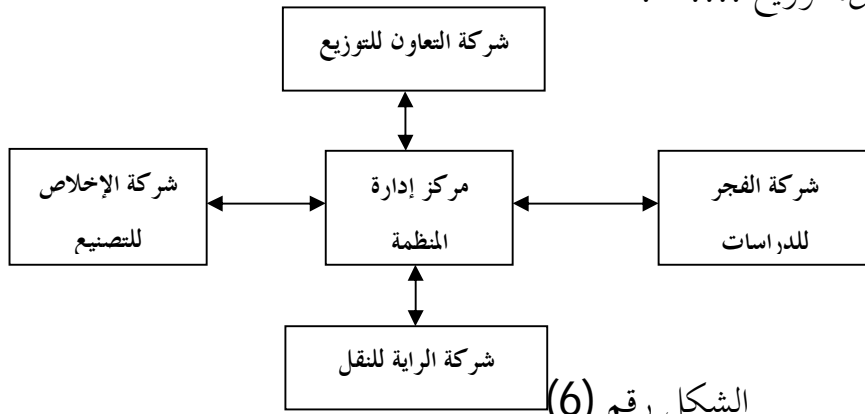
- الشكل التالي يوضح نموذجاً لهيكل الفريق:



الشكل رقم (5)

2) الهيكل الشبكي:

يعتمد هذا الشكل على التكنولوجيا بشكل كبير لتوثيق الصلة بين المنظمة والجمهور وعادة ما يضم عدداً من المديرين التنفيذيين لوحدات تنظيمية معينة مهمتهم تنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى من إنتاج، تسويق، توزيع....⁽²⁾.



الشكل رقم (6)

(1) أ. داغر أحمد أو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، مرجع سابق.
(2) زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي، الهندرة، مرجع سابق.

المبحث الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: أدوار إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

- إن المستوى التنظيمي الذي توضح فيه إدارة الموارد البشرية في أية منشأة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن إقترح نموذج ثابت لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية وحجمه في كافة المنشآت، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على إتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة في المنشأة وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه اتجاه الإدارة العليا وتجاه الإدارات الأخرى في المنشأة.

ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في:

(أ) دور إستشاري: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنشأة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنشأة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم، فدورها فقط هنا هو تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، وبهذه الإدارات حق الرفض أو قبول هذه المقترحات⁽¹⁾.

(ب) دور تنفيذي: حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك إعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين تقديم الخدمات العاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية.

(ج) دور رقابي: كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي وعلى أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة، وعدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للموانع العمل في المنشأة ويتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية ببيانات من الإدارات المختلفة وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الإنحرافات وإقترح أفضل الحلول لعلاج هذه الإنحرافات.

(1) أ. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

لا تختلف عملية تنظيم إدارة أو قسم الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمنشأة أو أية إدارة أخرى في المنشأة، وعادة تتبع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

- يمكن النظر إلى التنظيم على أنه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمشروعات والسلطات بين أفراد التنظيم وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي إما حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة وأيضا مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنشأة، والسؤال هو ما هي الأهداف التي تسعى إدارة المنشأة إلى تحقيقها عند تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؟.

ومن أهدافها:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- تدريب القوة العاملة بالمنشأة.
- المحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.
- المحافظة على القوى العاملين وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن إقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء⁽¹⁾.
- أما فيعتقد بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية

أ) المساعدة في تنفيذ الخط: من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة وتخصيص الموارد اللازمة لها وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيها بينهما.

ب) تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.

ج) المساعدة في اتخاذ القرارات.

(1) أ. بسير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.

ويندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع للهيكل التنظيمي بواسطتها المساعدة في تحقيق أهداف للمنظمة منها:

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد للمتاحة للمنشأة.
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة.
- تجنب الاختناقات في العمل.

المطلب الثالث: تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمنشأة، فهي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق، فإن النتيجة هي الفشل، وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها، وخططها، وسياساتها، ونظم وإجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنشأة.

ويجب على إدارة المنشأة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنشآت منها لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما، وقد سبق القول أن أعمال إدارة الموارد البشرية ترتبط بكافة إدارات وأقسام المنشأة أو المؤسسة، ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثير من المشاكل بين مدير إدارة الموارد البشرية وبين المديرين الآخرين في المنشأة، فقد يصر هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إدارتهم ومن ناحية أخرى قد يشكو مدير إدارة الموارد البشرية أن بعض اختصاصاته قد سلب منها وأعطيت للمديرين الآخرين ويحاول بذلك أن يثبت أن تلك السياسات قد فشلت في ظل سياسة للمديرين الآخرين⁽¹⁾.

وإزاء هذه الموافقات ومواقف أخرى لا بد أن تتدخل إدارة الموارد البشرية لمنع وتقليل التنازع بين

إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وهناك عدة وسائل تتخذها إدارة الموارد البشرية منها:

- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة ولا يمكن للإدارة أن تتدخل مثل أعمال حفظ سجلات العاملين والأعمال المتعلقة بالإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.
- أعمال مشتركة ويكون المدير الموارد البشرية والمديرين الآخرون دور محدد في أداءها وهنا لا بد أن يسود التعاون بينهم.

- أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيط والرقابي وإعداد سياسات العاملين والوقوف على تطبيقها من توظيف، فخطط، تدريب، تكوين، تحفيز.... إلخ.

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 81.

