

تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة

The impact of the internal environment on human resource
management practices in contemporary organizations

د. نورية سواليه

ط/د. الطاهر غراز

جامعة معسكر

جامعة جيجل

الملخص:

ليس بوسع أية منظمة أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ؛ فعلى الرغم من أن المجتمع الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا ويوفر فرص يمكن انتهازها ، إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم يجب أن تتبثق الإستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوى الخاصة بالموارد البشرية للمنظمة والعوامل الداخلية والخارجية معاً. وبناء على ذلك من خلال هذا المقال تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التي تتمتع بها ، كذلك ، الكشف عن نقاط الضعف ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وإمكاناتها المتاحة للتعامل مع المتغيرات المحيطة بها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تحليل الوظائف، التدريب، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي.

Abstract:

No organization can develop a strategy without estimating, analyzing, and evaluating the elements of its internal environment. Although current or future society may seem attractive and provide opportunities that can be exploited, the organization's strategy must also take into account those factors and resources The strategy should emerge from the mixed assessment of both the human resources forces of the organization and the internal and external factors together. This article examines the internal factors of the organization to show its strengths, as well as the detection of weaknesses, J Has enabled the organization to stand on its capabilities and capabilities available to deal with the surrounding variables.

Keywords: Human Resources Management, Job Analysis, Training, Organizational Culture, Organizational Climate, Organizational Structure.

المقدمة:

تعتبر الإدارة مفتاح نجاح أغلب المنظمات وعلى وجه الخصوص إدارة الموارد البشرية، بفعل الأدوار والمسؤوليات الكبيرة والصعبة التي تكلف بها، إذ أن ما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها المتعددة وعلى

تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهياكل المعاصرة

رأسها تلك المرتبطة برفع الإنتاجية وتحسين الأداء وضمان استمراريتها هو المورد البشري، وهو الأمر الذي يلزم بدوره إدارة الموارد البشرية بأن تضع على عاتقها مهمة العمل على الحصول على الموارد البشرية المؤهلة وأن تتكفل بتنمية قدراتها ومهاراتها، وأن تسهر على توفير مجموعة من العوامل على غرار؛ الحوافز المناسبة، والعلاقات السليمة، والاتصالات في كل الاتجاهات وغيرها. فقد وقع إجماع في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء بالعنصر البشري، وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، اقتناعاً بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

ووسط بيئة داخلية وخارجية متشعبة ومتغيرة من شأنها أن تمارس تأثيراً على إستراتيجية المنظمة، أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تعيد النظر في منظومة عملياتها وممارساتها بما يتلاءم والمستجدات البيئية وبما يخدم أهدافها الإستراتيجية.

انطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في:

كيف تؤثر البيئة الداخلية للمنظمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟
 - فيما تتمثل أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
 - ما هي أهم متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة؟
- للإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:
- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
 - ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية
 - ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية
- تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر البيئة الداخلية للمنظمة على إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة الدراسة، ليتم التوصل لعدة نتائج من أهمها:
- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية للمنظمة وذلك بتطبيق مجموعة من الممارسات؛
 - تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالبيئة الداخلية للمنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تنوعت تعاريف إدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي:

إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية¹.

وتمّ تعريفها كذلك على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها²،

تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهنظوات المعاصرة

كما تمّ تعريفها بأنها: "النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد"³. هذان التعريفان يؤكدان على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب الدور الاستراتيجي لها وللطبيعة الاستمرارية للأنشطة التي يتم تنفيذها.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة، وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه⁴.

كذلك يشير آخرون إلى أنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، وضمان استمرارية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم ايجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة⁵.

هذا التعريف يعتبر الأشمل وهذا لكونه يشير إلى جميع ممارسات هذه الوظيفة من تحليل وتوصيف الوظائف، اختيار وتنمية وتطوير الموارد البشرية..، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل والبحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

مما سبق يمكن القول بأنّ إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تتولى القيام بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة لتحقيق أهدافها، وتهتم هذه الوظيفة بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة، مع العلم أنّ هذه الوظيفة تركز أساساً على حسن استخدام المورد البشري كهدف رئيسي، من خلال الاعتراف بأنّ هذا الأخير لديه أحاسيس ومخاوف وأمال ولديه اتجاهات جماعية وفردية، وأن لا تعتبره مصدر قوة عمل فقط.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعدّ إدارة الموارد البشرية بجميع المهام الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، تنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي تحقق ذلك لا بدّ عليها من اتباع مجموعة من الممارسات.

1- تحليل وتوصيف الوظائف:**- تحليل الوظائف**

يدل تحليل الوظائف على عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها، فتحليل الوظائف يقصد به ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس من حيث

طبيعة المهام التي تتكون منها والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقة المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المنظمة وظروف العمل التي تؤدي في إطارها والموصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، فكل وظيفة تتكون من مجموعة من المهام، وكل مهمة تتكون من مجموعة من الأنشطة المتنوعة وتحليل العمل يبدأ بوصف هذه الأنشطة التي تؤدي في الوظيفة⁶.

وتحليل الوظائف يمتد إلى تجميع المعلومات عن علاقة الوظيفة المدروسة بالوظائف الأخرى، وكذلك تحديد الظروف الطبيعية التي تمارس في ظلها هذه الوظيفة وكذا الأخطار المصاحبة لكل وظيفة، ويتم كذلك تحديد الصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة، وهذه الصفات تتمثل في المستوى العلمي، الخبرة، القدرات، التخصص، المهارة، المكونات الشخصية، العمر، الجنس...
توجد عدة أساليب لتحليل الوظائف في المنظمة وتتمثل فيما يلي⁷:

- الملاحظة؛ تسمح الملاحظة بإدراك كيفية سيرورة مختلف الأنشطة والعمليات والأحداث والعلاقات التي تجمع بين كل الأطراف الفاعلة في المنظمة، وكل ذلك يظهر عبر مدة زمنية في شكل أنماط وسلوكيات محددة تسمح بوصف الاختلالات والمشاكل بما يسمح بإدراكها ومعالجتها.
- المقابلة؛ يعد أسلوب المقابلة من الأساليب الشائعة الاستخدام في تحليل العمل، وقد تكون المقابلة فردية مع شاغل الوظيفة على حدة، أو تكون جماعية أي مقابلة مجموعة من الأفراد يشغلون نفس منصب العمل، أو تكون مع المشرفين المباشرين لشاغلي الوظائف، وهنا يتم توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن الأوجه المختلفة للعمل؛ واجبات العمل، المسؤوليات المتعلقة به وطريقة تنفيذه.
- الاستقصاء؛ يحتوي الاستبيان على قائمة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد المعنيين بالدراسة، من خلال هذا الأسلوب يتم الحصول على البيانات من المصدر مباشرة، لكن من عيوب الاعتماد على هذا الأسلوب صعوبة تعميمه على كل الوظائف، والمعلومات المقدمة لا تخلوا في بعض الأحيان من التحيز والخطأ.

- توصيف الوظائف

يراد من عملية توصيف الوظائف "إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل وكذلك أهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة"⁸، وتتميز عملية توصيف الوظائف بأنها أقل تفصيلاً من إجراءات تحليل الوظائف، ويمكن أن تحتوي على المعلومات التالية: اسم الوظيفة، اسم الإدارة، الدرجة، الوظيفة، المشرف، متطلبات وشروط شغلها...

كما تشمل هذه العملية على تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، والغرض من هذا التحديد هو التغلب على نقاط الضعف التي يمتلكها شاغل الوظيفة.

- استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

تساهم المخرجات المتحصل عليها بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات، ومن استخدامها في تحليل وتوصيف الوظائف في الكثير من مهام إدارة الموارد البشرية، وتتنوع الاستخدامات الأساسية والتي نذكر من بين أهمها⁹:

- الاختيار؛ حيث يتم استخدام تحليل وتوصيف الوظائف من أجل وضع نظام سليم على أساسه يتم اختيار الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات والقدرات، وتتنطبق عليهم الشروط الواجب توافرها والتي يجب أن تنطبق مع المواصفات الوظيفية.

- التدريب؛ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتساعد على وضع البرنامج التدريبي الذي يساهم في رفع مهارات وقدرات وتغيير سلوكيات العاملين.

- حماية العمال؛ إن تحليل الوظائف يساعد على تشخيص حوادث العمل ومن ثم اتخاذ الإجراءات الملائمة.

- الأجور؛ تستخدم معلومات تحليل الوظائف في تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من خلال مقارنة القيمة النسبية لمساهمات كل وظيفة في الأداء العام للمنظمة، بما يؤدي إلى إعطاء العامل الأجر الذي يستحقه تبعاً للوظيفة التي يشغلها.

2- تخطيط الموارد البشرية: يشير تخطيط الموارد البشرية إلى عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة بالأقسام الأخرى في المنظمة¹⁰

إن القيام بتخطيط الموارد البشرية هو عملية تنبؤ هدفها الأخير هو التأكد من أن مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية للمنظمة ستوفر في فترات لاحقة على ما يلزم من كفاءات بشرية كما ونوعاً.

3- التوظيف: تعتبر ممارسة التوظيف والتي تتكون من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتتضمن مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة جذب واستقطاب العاملين

يعرف الاستقطاب على أنه "عملية جذب الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل والتي يوضحها مخطط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة"¹¹، فهذه العملية تتضمن الاتصال بمصادر الحصول على الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتمثلة في المصدرين الداخلي والخارجي.

- الاختيار والتعيين

تتضمن هذه المرحلة الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي تضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وشغل هذه الوظائف بأفضل المتقدمين للتعيين فيها، وممارسة الاختيار والتعيين هي عملية تتضمن خطوات متعددة ومتعاقبة، تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم

تأثير البيئة الداخلية على مهارات إدارة الموارد البشرية بالهياكل المعاصرة

بملاءمتهم وصلاحتهم لشغلها، وعند اختيار هؤلاء الأفراد يجب الاعتماد على مجموعة من المعايير منها؛ توفر المهارات، والصفات الشخصية المطلوبة في الفرد الذي سيتم اختياره، وأن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة التي سيشغلها. فعملية تنفيذ مرحلة الاختيار والتعيين بكفاءة تساعد بشكل كبير في إتقان الأفراد للأداء، ورفع مستوى جودته، وزيادة حماسهم نحو العمل والشعور بالرضا والاستقرار، وهذا ما يساهم في التقليل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة¹².

4- التدريب

يقصد بالتدريب عملية تطوير مستمرة، لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما¹³. هناك من يعرف التدريب بأنه "مجموع الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان وكفاءة أعمالهم الحالية والمستقبلية من أجل السير الجيد للمنظمة"¹⁴. وللتدريب أهمية سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين بها، حيث تحقق البرامج الفعالة للتدريب الفوائد التالية للمنظمة¹⁵:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أنّ إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

كما يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها¹⁶:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

- تكييف العاملين للقيام بمهام محددة ومع التغيرات التي تحدث في أعمالهم.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.

- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

- يسمح للعاملين الذين فقدوا مناصبهم بالعمل في مناصب أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.

والهدف من التدريب هو منح العامل مهارات متعددة، حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا بدوره يساهم في القضاء على الروتين في العمل، ويعطي فرصة أكبر ببقاء الفرد في العمل وعدم الاستغناء عنه، بالإضافة إلى أنه يعمل على تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع، ورفع مستوى أداء الفرد، وللوصول إلى هذه الأهداف يتعين ترجمة نتائج التدريب إلى واقع عملي، وبالتالي يجب أن يمنح العامل بعد تدريبيه السلطة، أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول عملية أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.

5- التعويضات

التعويض هو عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، ويتمثل الهدف الأساسي لممارسة التعويض في تحفيز الموارد البشرية، حيث يعدّ التحفيز من بين أهم الوظائف التي يجب أن تعطىها إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكافي، لأنه المحرك الأساسي الذي يدفع بالأفراد إلى إشباع رغباتهم والقيام بكل ما يطلب منهم.

وتنقسم التعويضات إلى:

- الأجر

يمكن تعريف الأجر بأنه "التعويض الذي يحصل عليه الأجير مقابل ممارسته لنشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه"¹⁷. فالأجر الذي يتقاضاه العامل ما هو إلا محصلة للجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به. ونشير إلى أنّ مصطلح الأجر كان يمثل المقابل الذي يحصل عليه الفرد أسبوعياً أو يومياً أو بالساعة، ومصطلح مرتب يطلق على المقابل الذي يدفع للأجير شهرياً، وحالياً أصبح لمدلول المصطلحين معنى واحد، فهما يشيران إلى ما يتقاضاه الفرد شهرياً أو لفترة زمنية أقل¹⁸.

يتم تصميم نظام الأجر استناداً لنتائج نشاط تقييم الوظائف، هذا النشاط يهدف إلى قياس الأهمية النسبية للأعمال فضلاً عن الربط بين معدل الأجر التي يحصل عليها العاملون، وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات¹⁹.

تعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية، بحيث تلعب دوراً بارزاً في حياة الأفراد، لذلك فإنّ الاهتمام والعناية بوضع خطة أجرة عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأنّ معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، والسبب في ذلك يرجع إلى أنّ المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين يتوقف عليه.

- العلاوات الاستثنائية والدورية

العلاوة هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محدّدة زيادة على أجره الأساسي²⁰. فالفرد يتوقع زيادة أجره كل فترة زمنية محدّدة خلال مدّة خدمته في المنظمة، إذ لا يعقل أن يعيّن العامل في وظيفة بأجر يبقى يتقاضاه طوال حياته الوظيفية.

نميّز نوعين من العلاوات، العلاوة الاستثنائية والعلاوة الدورية، هذه الأخيرة ترفع من معنويات العامل كونه يحصل عليها حتى وإن كان ذلك لا يرافقه زيادة في بذل الجهد.

- المكافآت

تعدّ المكافآت التشجيعية من أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد، وبهذا زيادة نشاطهم ورضاهم عن عملهم، والمكافأة هي مبلغ من المال يحصل عليه الفرد المتميّز في أدائه وعطاءه في عمله، وهي لا تعتبر جزءاً من الأجر. وتتم وفق أحد المعيارين التاليين²¹:

- إذا حقق الفرد معدل أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في عمله.

تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة

- إذا قام الفرد بعمل متميز كحل مشكلة ما، تطوير شيء في العمل عاد بالنفع على المنظمة، وهنا عادة حد أقصى للمكافأة لا يجوز تجاوزها.

وعليه يمكن القول أنّ المكافآت التشجيعية قائمة على مفهوم أساسي هو إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد، أي أن تكون المكافآت مستمرة طالما أنّ أداء الفرد متميز، فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميز حصلوا على مكافأة، يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء.

6- تقييم الأداء

تقييم الأداء هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية، باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية²². من هنا يتبين أنّ تقييم أداء الموارد البشرية يشير إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم في جميع المستويات الإدارية دون استثناء، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.

ويتم تقييم الأداء باستخدام أساليب التقييم، وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الأساليب الأسلوب الملائم الذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وباختلاف طبيعة العمل ونذكر منها؛ طريقة المقال الوصفي، طريقة الميزان المتدرج، طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة المقارنة الزوجية، وطريقة تسجيل الحوادث الهامة..

ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتبع هذه العناصر من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وينعكس تأثير البعض من هذه العناصر بشكل مباشر على سياسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر:

1- الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في صياغة استراتيجيات المؤسسات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم ومواقفهم، فضلاً عن هذا فهي تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة. إن الثقافة هي مزيج من المعتقدات والقيم، الأنماط، المعرفة والممارسات، وهذه الثقافة تؤثر على السلوك الإنساني، والأفراد يعتمدون ويدعمون الثقافة التي توفر لهم الاستقرار الوظيفي، الأمان الوظيفي، الفهم والمعرفة والإدراك والقدرة على الإنجاز.

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"²³.

فيما يخص وظائف الثقافة فيمكن القول أنّ لها وظيفتين أساسيتين هما²⁴:

- إحداث التكامل والنسق الداخلي؛ إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
- التكيف الخارجي مع البيئة؛ إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، والمنافسين وطرائق التعامل معهم.
- يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات لما لها من تأثير فعّال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتّضح ذلك من خلال أنّها²⁵:
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسات من وضع لآخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تتم في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.
- من هنا يتبين أنّ الثقافة التنظيمية ترتبط بجوانب معنوية وسلوكية، ولهذا تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تسعى جاهدة ومن خلال ممارستها المتعددة إلى تدعيم الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة والمشجعة للأداء الجيد والإبداع في العمل، لأنها تعتبر الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعّال، إنّها تعكس صدق المناخ التنظيمي والأنماط الديمقراطية في الإدارة، ولذلك فإنّ الإطار الثقافي الإيجابي يوفر استقرار العمالة وتخفيض معدلات دوران العمل، الغياب، والتغيب وغيرها، كما أنّه²⁶:
- يمدّ العاملين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يركز على الاهتمامات الجماعية كجماعات العمل أو فرق العمل بدلا من الاهتمامات الفردية.
- يعمل على تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، وبهذا تتوحد آراؤهم واتجاهاتهم في أغلبية المواقف ممّا يعزز الفكر الجماعي.
- يجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.

- بدون إطار ثقافي فإن طاقات الأفراد سوف تنبذ، وهذا لعدم توحد المواقف واتساع الفجوة بين الأفراد من حيث معتقداتهم وتفكيرهم وهذا ما يؤدي إلى تشتت هذه الوحدة وبهذا تضع طاقات الأفراد مما يؤثر على الحالة النفسية.

- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث يساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا في العمل.

لذلك نعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على تكيف الثقافة التنظيمية التي تسمح من خلالها التكيف مع الأفراد وشخصياتهم لتخلق السلوك المناسب في المنظمة، فالاتجاهات التي لها تأثير سلبي على الأداء من قبل الأفراد العاملين تعتبر تحدي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق هذه الأخيرة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها، ويتطلب ذلك إعداد سياسات عمل قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنظمات.

2- المناخ التنظيمي

إن تعكس لنا الثقافة التنظيمية صدق المناخ التنظيمي حيث يعبر مفهوم كل منهما عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، إلا أن هناك من يرى أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة وهي ليست بديلاً عنها. فحسب "دينيزو" و"Denison" " الثقافة تهتم أكثر بالقيم، المعتقدات وبتطور النظم الاجتماعية عبر الزمن، أما المناخ فيهتم بالأثر الذي تحدثه التنظيمات على الأفراد والجماعات، من خلال التركيز على السلوكيات المشتركة للعاملين اتجاه الأحداث وكذا على الإجراءات العملية المرتبطة بالتنظيم"²⁷. ولهذا فالمناخ يعبر عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وهو يعكس المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم، وهناك من يرى أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية كليهما يستخدمان لتحديد وفهم المتغيرات أو البيئة التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات.

يتضح لنا مما سبق؛ أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي يدركها العاملون وتؤثر على سلوكهم وتفاعلهم داخل المنظمة. يمكن لوظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات أن تبحث عن تنظيم التوافق بين المورد البشري والمناخ التنظيمي، فهو أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة والذي بواسطته يتم تحقيق ما يلي²⁸:

- توفير جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
- دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بهم داخل المنظمة.

3- الهيكل التنظيمي

إنّ القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة بإمكانهم دعم نجاح المنظمة، من خلال عملهم المتواصل على تكوين فريق العمل المنظم والمحفّز ذو القدرات والكفاءات العالية. فالأفراد العاملين بالمنظمة يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة الاتجاهات والمواقف، تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه وينظم مختلف الأمور.

ويعرّف الإشراف بأنّه "فن العمل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل"²⁹. وكونه فن يتعامل مع العنصر البشري فهو إذن يحتاج لاستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية. ونطاق الإشراف يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد، أيا كان مستواه الإداري³⁰. كما يشير إلى "عدد المرؤوسين الذين يستطيع أي مدير أو رئيس أن يتعامل معهم بكفاءة"³¹.

أمّا بالنسبة للهيكل التنظيمي فهو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، أي يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، يوضح كذلك طبيعة العلاقة بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، إنّ الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حدّ ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد هيكل مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات والظروف، لكل منظمة هيكلها التنظيمي الخاص بها³²،

ونجد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة، فهناك متغيرات تتدخل في الموقف وتؤثر على شكل الهيكل الفعال، هذا الأخير له تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنه يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، كما سبق وأن أشرنا أيضاً فالهيكل يحدد طبيعة العلاقة بين الوحدات الإدارية، وعدم اختيار التنظيم المناسب يكون له تأثير واضح على تسيير الموارد البشرية فبعض الأعمال التي تؤدي في الإدارات الأخرى تكون في تداخل مع مهام إدارة الموارد البشرية مثلاً، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وحدوث النزاعات، فإدارة الموارد البشرية لها علاقة بالإدارات الأخرى في المنظمة، حيث تعتمد على بعض الإدارات للحصول على المعلومات الضرورية لأداء عملها، كما أنها تبحث في تقديم خبرة أو عمل إلى الإدارات الأخرى.

خاتمة:

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية ودور كبير داخل المنظمة، نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، فهي تهتم بتحديد مدى قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على تلبية احتياجاتها، إنجاز استراتيجياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية، ولكي تتمكن هذه الإدارة من أداء دورها كاملاً غير منقوص لا بدّ من إتباع مجموعة من الممارسات أهمها؛ تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها، كما تعمل على تقييم ورفع مستوى أداء العاملين مما يطور مساهمهم الوظيفي بشكل مستمر، وتسعى لتقديم مستوى

عالي الجودة من الرعاية المتكاملة للعاملين، مما يمنحهم الرضا الوظيفي.. وتتأثر هذه الممارسات بالبيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة أساسا في؛ الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي.
الهوامش:

- ¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 18.
- ² باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006 ص: 12.
- ³ عدنان الحميري وأمين محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 30.
- ⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 38.
- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 19.⁵
- ⁶ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2011. ص: 60، 61.
- ⁷ المرجع السابق، ص: 61-63.
- ⁸ محمد دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 131.
- ⁹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 141.
- ¹⁰ محمود رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص: 32.
- ¹¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 273
- ¹² رقية قاسم البدارين وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2014، ص: 68.
- ¹³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 310.
- ¹⁴ Sekiou, Blondin, Fabi, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} edition, Debook université Montréal, 2001, P: 336.
- ¹⁵ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 187، 188.
- ¹⁶ Sekiou, Blondin, Fabi, **op.cit**, p: 337.
- ¹⁷ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص: 90.
- ¹⁸ المرجع السابق، ص: 90.
- ¹⁹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 193.
- ²⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 516.
- ²¹ المرجع السابق، ص: 517.

²² عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

²³ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد2، سوريا، 2010، ص: 123.

²⁴ المرجع السابق، ص: 123، 124.

²⁵ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015، ص: 83، 84.

²⁶ سيد محمد جاد الرب، جودة حياة العمل QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشرى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 180، 181.

²⁷ Jan Elizabeth Philamon, **Influences on employeeempowerment, commitment and well-being in a gamblingindustry**, thesis of doctorat, school of appliedpsychology, griffthuniversity, 2003, p: 62.

²⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص: 17، 18.

²⁹ زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص: 83.

³⁰ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003 ليبيا، ص: 158.

³¹ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 220.

³² عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص: 28.