

## الفصل الثاني

# التنظيم الإداري لإدارة الموارد البشرية

### مفهوم تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

يقصد بتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة: تحديد مكانتها، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والعمل على تحديد مكونات و عناصر التنظيم الداخلي لأقسامها و إداراتها من حيث نوع العلاقات التنظيمية القائمة فيما بينها من ناحية، و مع الوحدات، و الأقسام الإدارية الأخرى في المنظمة من ناحية ثانية، و في ضوء ذلك يتحدد مدى قدرتها على القيام بمسؤولياتها، وواجباتها؛ و بالتالي فاعليتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة. و من المعروف أن هذه المكانة تتباين من منظمة إلى أخرى، و ذلك تحت تأثير مجموعة من العوامل التي سنوضحها فيما يلي:

### العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن وجود إدارة متخصصة بشؤون الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة يتأثر بعدد من العوامل نذكر منها:

#### أولاً: الدور الموكل إلى إدارة الموارد البشرية: Roles of Human Resources Management

يعد الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية، عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة، و هو دور يختلف باختلاف نظرة الإدارة العليا للمورد البشري في منظمات اليوم، فيقتصر دور الإدارة بالمفهوم التقليدي التي لا تهتم بالعنصر البشري، و لا تتفهم دور إدارة الموارد البشرية، على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية، مثل: حفظ سجلات العاملين، و مراقبة حضورهم، و انصرافهم، و غيابهم و منحهم الإجازات، و الأجور، و غيرها، بما ينسجم، و الدور التقليدي السابق لإدارة الأفراد و بالتالي يكون موقعها ليس في الإدارة العليا، بل في الإدارة الوسطى أو الدنيا.

أما المفهوم المعاصر هو المفهوم الذي ينسجم مع بيئة الأعمال شديدة التنافس، خاصة في ظل العولمة **Globalization** التي لا مكان فيها إلا للمنظمات القوية التي لا تستطيع البقاء، و الاستمرار إلا من خلال موارد بشرية مدربة، و مؤهلة، و هو دور يقر بأهمية المورد البشري باعتباره أصلاً فكرياً و معرفياً من أهم أصول

المنظمة، و من هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات ليصبح دوراً استراتيجياً؛ لتسهم من خلاله في تحقيق الميزة التنافسية و الوصول إلى رضا العميل و بالتالي بقاؤها و استمرارها. هنا سنجد أن لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً، وموقعاً تنظيمياً عالي المستوى في المنظمة، في مستوى الإدارة العليا، ذلك لأنها هي المسؤولة عن رعاية شؤون هذه الموارد، ولا شك أن الوضع سيكون عكس ذلك فيما إذا كانت النظرة لهذا العنصر غير هامة كما هو الحال في العديد من منظمات الأعمال في الدول النامية.

### ثانياً: حجم المنظمة: Organization Size

غالباً ما يثار الجدل حول حجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة. و في الحقيقة لا توجد مقاييس أو معايير محددة لتحديد العدد المثالي للعاملين في إدارة الموارد البشرية في المنظمة. حيث يُستخدم عادة في تحديد حجم المنظمة معايير عديدة، تعكس حجم النشاط الذي تقوم به، منها: حجم رأس المال المستثمر، أو عدد العاملين، أو عدد الوحدات المنتجة و غيرها.. و أياً كان المعيار المستخدم، فإن حجم المنظمة ينعكس على حجم و إدارة الموارد البشرية، و تنظيمها فيها. فمنظمات الأعمال صغيرة الحجم قد لا تحتاج إلى قسم لإدارة الموارد البشرية، بينما تميل المنظمات الكبيرة ذات الإنتاج الكبير أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

و لكن بالاعتماد على بعض الدراسات، و على تجارب المتخصصين في هذا المجال يمكن أن نقدم الجدول الآتي الذي يبين العدد المقترح من العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

عدد المتخصصين في مجال الموارد البشرية	عدد العاملين
لا يوجد متخصصون	١ - ١٩
١	٢٠ - ١٤٩
١ متخصص في مجال العاملين + ١ مدير موارد بشرية	١٥٠ - ٢٤٩
٢-٣ متخصصين في مجال العاملين + ١ مدير موارد بشرية.	٢٥٠ - ٤٩٩
قسم متخصص في إدارة الموارد البشرية.	٥٠٠ - ٩٩٩
إدارة متخصصة للموارد البشرية.	١٠٠٠ و أكثر

### ثالثاً: كثافة استخدام المورد البشري: Intensity of Human Resources

تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات، فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر

مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة تقوم بوظائف متخصصة في مجال الموارد البشرية من تخطيط استخدام العنصر، وتوجيهه، وقيادته، ومراقبة أدائه؛ لذا فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم المورد البشري بكثافة.

#### رابعاً: المستوى التقني المستخدم: Technology Level

يؤثر المستوى التقني المستخدم في المنظمة بشكل كبير في تحديد حجم إدارة الموارد البشرية ونشاطات فيها، وذلك خلال إحلال الآلة محل العنصر البشري، ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبياً في مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. و بالتالي فإن المنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي.

#### خامساً: خصائص سوق العمل: Characteristics of Labor Market

تتعرض التغيرات في خصائص سوق العمل على دور و إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة. ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف العرض، و الطلب على الموارد البشرية من حيث الكمية، والنوعية، تميل بعض المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية إلى الدور التنفيذي المحدود، المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار، والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء.

أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم استقرار، وعدم وضوح في الاتجاه العام للطلب، والعرض للموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل في الوقت الراهن، حيث ظاهرة العولمة التي تتنافس المنظمات فيها للحصول على الكم، والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف، ففي مثل هذه الأسواق تميل المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية و مكانتها ليصبح دوراً استراتيجياً يتمثل في المشاركة في وضع السياسات، و اتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بأنشطتها، و ممارساتها. و في مثل هذه المنظمات تزداد أهمية الموارد البشرية وقيمتها وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة.

#### سادساً: توفر الكوادر الإدارية ذات الكفاية: Availability of Efficient Administrative Staff

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل فاعل إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً. وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات، ونظم، وقواعد عمل ثانياً؛ و بالتالي فإن توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية قد يمثل عائقاً أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد، بالرغم من كبر حجمها، وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

و تشير الدراسات إلى أن فشل بعض إدارات الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، يعزى في بعض الأحيان إلى عدم توفر الكوادر المتخصصة في شؤون الموارد البشرية. من هنا تظهر

الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ممن تتوفر فيهم الكفاءات، و المعارف العلمية، و الإدارية، و القادرين، على تفعيل الموارد البشرية، و تحقيق أهداف المنظمة، و رسالتها.

### موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لأية منظمة باختلاف حجم المنظمة، و طبيعة نشاطها من جهة، و الدور الممنوح لهذه الإدارة، و حجم مسؤولياتها في المنظمة ذاتها من جهة ثانية. فلا يوجد اتفاق كامل بين الإداريين على شكل معين لتنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. و السبب كما وجدنا هو مجموعة من العوامل المؤثرة في تنظيمها. يأتي في مقدمتها مدى اقتناع الإدارة بأهمية العنصر البشري، و بالتالي أهمية دور هذه الإدارة في المنظمة الذي قد يكون دوراً استشارياً، أو تنفيذياً، أو استراتيجياً.

١- **الدور الاستشاري:** هو دور ارتبط بنشوء المفاهيم الأولى لإدارة الموارد البشرية و تطورها: كإدارة الاستخدام، و إدارة العلاقات الصناعية، ثم إدارة الأفراد، حيث يقوم من خلاله مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح، و المشورة للإدارة العليا، و المديرين التنفيذيين بكل ما يتعلق بشؤون العاملين تحت رئاستهم. فعمل إدارة الموارد البشرية هنا هو عمل استشاري فقط، أي تقديم المقترحات، و التوصيات، و الحلول للإدارات التنفيذية، و الإدارة العليا. و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات، أي لا تملك سلطة اتخاذ القرارات الملزمة لتلك الإدارات التنفيذية، فيما يتعلق بالعنصر البشري، أي يكون دورها هو دور المرشد و الناصح فقط.

٢- **الدور التنفيذي الوظيفي:** و هو دور تقوم من خلاله إدارة الموارد البشرية بتنفيذ السياسات التي تضعها الإدارة العليا في مجالات: التخطيط، و الاستقطاب و الاختيار، و التعيين و التدريب، و التعويضات، و تقديم خدمات الرعاية الصحية، و الاجتماعية، و غيرها، دون أن يكون لها سلطة اتخاذ القرارات، و رسم السياسات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، يعني أن دورها بقي دوراً محدوداً بالحدود التي تقرها الإدارة العليا في المنظمة، و أن موقعها في الهيكل التنظيمي هو الإدارة الوسطى.

### ٣- الدور الاستراتيجي:

هو الدور الذي ارتبط بنشوء إدارة الموارد البشرية، و دورها الاستراتيجي كما وجدنا، و التغير في النظرة للمورد البشري من مجرد عامل إلى شريك في العمل و رأس مال فكري، و اعتباره أحد أهم أصول المنظمة على الإطلاق. فتغير دورها من منفذ لسياسات الإدارة العليا في مجال الموارد البشرية إلى دور المخطط، و المنفذ بآن واحد، فأصبح لها استراتيجيتها الخاصة في مجال الموارد البشرية، (استراتيجياً و وظيفياً بآن واحد) التي تتفاعل، و تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تقوم من خلاله برسم السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، و اتخاذ القرارات بشأنها و العمل على تنفيذها، في مجالات التخطيط، و الاستقطاب، و الاختيار، و التعيين، و التدريب، و التعويضات، و تقديم خدمات الرعاية الصحية، و الاجتماعية، و غيرها، من خلال إلزام

الإدارات الأخرى بذلك، و عدم تجاوز المديرين التنفيذيين للوائح العمل، و تلك السياسات أو القرارات في المنظمة، و يتم ذلك عن طريق رقابة أعمال الإدارات الأخرى فيما يخص أنشطة الموارد البشرية العاملة لديها.

### التنظيم المركزي و اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

يتباين تنظيم إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، و يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل والاعتبارات التي ذكرناها في الفقرة السابقة. غير أن من أهم العوامل التي تحدد الأخذ بأسلوب التنظيم المركزي أو اللامركزي هو حجم المنظمة، و بالتالي حجم الموارد البشرية العاملة فيها. و فيما يأتي شرح مبسط لكل من الأسلوبين.

**أولاً- التنظيم المركزي الوظيفي: Centralization Organizing** و يقصد به وجود إدارة مستقلة تُعنى بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، و ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة و يتفرع عنها الإدارات الفرعية المتخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: وظيفة تصميم العمل، و تحليله، و وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة الاستقطاب، الاختيار، و التعيين، التدريب، و التنمية... الخ. و في هذا الشكل من التنظيم تأخذ به المنظمات كبيرة الحجم، يتم وضع الاستراتيجيات، و السياسات، و الأهداف من قبل الإدارة العليا. بما فيها الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، حيث يكون مدير إدارة الموارد البشرية عضواً في مجلس الإدارة، و يساهم بفاعلية في وضع الاستراتيجيات، و السياسات، و الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية بما يخدم رسالة المنظمة.

مما تقدم نجد أن التنظيم المركزي الوظيفي ينسجم و يتناسب مع الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الذي يتطلب أن تكون هناك إدارة مركزية تقوم بوظائفه الفنية المتخصصة في مجال شؤون الموارد البشرية فيها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، و رسالتها. انظر الشكل ( ٢-١ ) : التنظيم الوظيفي المركزي لإدارة الموارد البشرية.

**ثانياً- التنظيم اللامركزي: Decentralization Organizing** و في هذا الشكل من التنظيم توكل بعض أو معظم مهمات إدارة الموارد البشرية و أنشطتها إلى الإدارات الوظيفية الأخرى في المنظمة: كإدارة الإنتاج، و التسويق، و المالية، و غيرها.. حيث يقوم المديرين التنفيذيين لتلك الإدارات ببعض مهمات أنشطة إدارة الموارد البشرية أو معظمها، و ذلك بما تسمح به قوانين المنظمة. فقد تقوم إدارة الموارد البشرية ببعض وظائفها مثل، وظيفة تحليل و توصيف، و تقويم و تخطيط وظائف المنظمة، بينما تقوم الإدارات التنفيذية الأخرى ببعض وظائف إدارة الموارد البشرية مثل، الاستقطاب و الاختيار و التعيين و تحديد الأجور، و الحوافز، و تقويم الأداء، و تخطيط المسار الوظيفي.

مما تقدم نجد أن الدور الاستشاري لمدير الموارد البشرية يناسب هذا النوع من التنظيم الذي يتمثل في تقديم النصح، و المشورة للمديرين التنفيذيين في بعض الأمور التي تتعلق بالموارد البشرية في المنظمة.

## مهام أقسام إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها :

هناك مجموعة من المهام و المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية ممثلة بمجموعة من الأقسام التابعة لها و هي:

### ١- مهام قسم التوظيف ومسؤولياته : يقع على عاتق قسم التوظيف القيام بالمهام الآتية:

١. إعداد السجلات، والبيانات الخاصة بالوظائف، والموظفين، و القيام بأعمال توصيفها و تحديد مواصفات شاغلها.

٢. تخطيط برامج استقطاب الموارد البشرية و تصميمها والإشراف على تنفيذها.

٣. القيام بعملية اختيار الموارد البشرية و تعيينها وفق الخطة الموضوعية.

٤. إدارة شؤون الترقية، والنقل، واستكمال الإجراءات الخاصة بالعاملين.

٥. استكمال الإجراءات الخاصة بالإجازات بأنواعها، والاستقالات، والفصل، ومكافأة نهاية الخدمة.

### ٢- مهام قسم علاقات الموارد البشرية ومسؤولياته: يتولى هذا القسم المهام الآتية:

١. دراسة شكاوى، وتظلمات العاملين، واقتراح البدائل، والحلول.

٢. إجراء الاتصالات، والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين.

٣. الحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.

٤. التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة المنظمة.

### ٣- مهام قسم التدريب، ومسؤولياته: يتولى هذا القسم المهام الآتية:

١. دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المنظمة.

٢. تصميم البرامج التدريبية للمستويات الإدارية كافة في المنظمة، والإشراف، على تنفيذها وتقييمها.

٣. إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء المنظمة أو خارجها.

٤. وضع ميزانية التدريب السنوية للمنشأة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.

### ٤- مهام ومسؤوليات وحدة الصحة والسلامة:

١. اقتراح وسائل الصحة والأمن للعاملين وإجراءاتها.

٢. الاستعانة بالخبراء، ومديري الإدارات في سبيل تصميم برامج توفير الصحة والأمن للعاملين . ووسائلها

٣. الإشراف على تدريب العاملين في أثناء استخدامهم لوسائل الصحة والسلامة لتجنب الحوادث والكوارث.

٤. مراقبة تنفيذ برامج الصحة، والسلامة للعاملين، وإعداد التقارير بذلك.

٥. تطوير برامج الصحة، والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

### ٥- مهام قسم البحوث، ومسؤولياته :

- يتولى قسم البحوث إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية، مثل:
١. إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
  ٢. إجراء دراسات لاتجاهات العاملين في المنظمة تجاه بعض القضايا المهمة.
  ٣. إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي، ومعدلات الدوران الوظيفي، والغياب.
  ٤. إجراء دراسات لأنظمة، الحكومية، وقوانينها المتعلقة بالعاملين، والتعديلات التي تطرأ عليها.
  ٥. اقتراح الأنظمة والخاصة بالعاملين، . وتعديلها.
  ٦. إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المنظمة.

### أدوار مدير الموارد البشرية و صفاته : Human Resources Manager's Roles

هناك عدة أدوار يمارسها مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة يمكن إجمالها بما يأتي:

#### أ- دور اختصاصي: SPECIALIST

يعني أنه درس علماً ومعرفةً الإدارة أكاديمياً في الجامعة بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويحمل مؤهلاً تعليمياً جامعياً في المجالين السابقين .

#### ب- دور استشاري: CONSULTANT

يعني أنه يجب أن يمتلك مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل كافة داخل المنظمة ( تخطيط المورد البشري، والتدريب، تقويم الوظائف .. إلخ ) كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة، والمساعدة لكافة المديرين، والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه، وهو جهة استشارية مركزية داخلية Internal Consultant في المنظمة .

#### ت- دور تنفيذي: EXECUTIVE

هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتنفيذها .

#### ث- محامي الدفاع عن العامل: Employee Advocacy

إن من أهم الأدوار التي يجب أن يطلع بها مدير الموارد البشرية هو أن يكون مؤيداً ومدافعاً عن قضية العامل، وأن يصغي إلى اهتمام العاملين ويمثل احتياجاتهم، وينقلها إلى المديرين الآخرين بأمانة، وصدق. وأن يكون حريصاً في الوقت نفسه على العلاقات الحميمة بين المديرين والعاملين تحت أمرتهم، بما يعزز من قوة المنظمة ووحدتها و تماسكها.

#### ج- دور منسق: CO- ORDINATOR

من خلال كونه دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمددهم بسياسات الموارد البشرية وبرامجها التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في الإدارات جميعها .

**ح- دور الشريك : PARTENER**

- يسهم مع باقي مديري الإدارات كونه تنفيذياً مثلهم، في وضع استراتيجية المنظمة، و خططها، وتحقيق أهدافها .
- إلى جانب ما تقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلم بالأمور الآتية :
- قوانين العمل، وتشريعاته والخبرة فيها، والممارسة في مجالاتها .
- طرق العمل الفنية، ومقاييس الأداء، والإنتاجية.
- المقدرة التفاوضية العالية مع النقابة، و الإدارة، و الحكومة.
- المهارات القيادية في التوجيه، والتأثير .
- طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المنظمة .
- قدرات حدسية عن تأثير المتغيرات البيئية في العاملين في منظمته.
- معرفة بالإدارة الاستراتيجية، و رسالة المنظمة، وثقافتها التنظيمية.
- مبادئ علم النفس، والاجتماع، و علم السلوك التنظيمي، و مبادئ العلوم السلوكية الأخرى.

وبوجه عام يجب أن يتحلى مدير إدارة الموارد البشرية بخصائص شخصية منها:

- الشخصية الجذابة .
- الصبر، والتحمل .
- القدرة على الفهم، والاستيعاب، وإدراك الأمور .
- القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل، والاستنتاج .
- القدرة على إقناع الآخرين، . ومهارة التعامل مع الناس.

**المهارات الإدارية المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية:**

يحتاج المديرون العاملون في إدارة الموارد البشرية في مواقعهم كافة إلى مجموعة من المهارات التي تسمى بالمهارات الإدارية، لكي يؤديوا عملهم بشكل جيد، وهي:

**١- المهارات الفنية أو التخصصية:**

وهي التي تختص بمعرفة المدير طبيعة العمل المنوط به، وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاية عالية.

**٢- المهارات السلوكية:**

أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين، مثل: مهارات القيادة، و التحفيز، و الاتصال، و حل الصراعات، والتفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين، ومحبتهم.

**٣- المهارات الفكرية:**

وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، و التخطيط، واتخاذ القرارات المناسبة. غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة، فالمدير الذي يعمل في الإدارة العليا يحتاج لمهارات فكرية أكبر من المدير الذي يعمل في الإدارة الوسطى الذي يحتاج بدوره إلى مهارات إنسانية بدرجة أكبر، أما المديرون في المستوى الإشرافي المباشر أو الإدارة الدنيا فيحتاجون إلى مهارات فنية بدرجة أكبر. و من الجدير ذكره أن تلك المهارات لا تقتصر فقط على العاملين في إدارة الموارد البشرية فقط؛ بل تمتد لتشمل الإداريين في المنظمة كلهم، و بمختلف مستويات الإدارة.