إدارة الموارد البشرية

تعريف:

1- العنصر البشري :

هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

2- إداره الموارد البشريه:

هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار وتطوير وتنظيم و تقييم و مكافاه وإدارة أعضاء المنظمه من الأفراد أو جهات العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية و انتاجية العاملين.

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

أهميه الموارد البشريه: تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- أنها المحور الفعّال في كل نشاط.
- تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.
- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

أهداف الموارد البشرية: تقسم أهداف الموارد البشرية في مجالين هاميين كما يلي :

المشاركة وتمثل في:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.

• استقرار الأيدي العاملة فى المنظمة.

الفاعلية: وهى جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهى:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بالمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه .

ما هى وظائف إدارة الموارد البشرية:

1. تصميم الهيكل التنظيمي للعمالة فى المنظمة وهيكلا الأجرور.
2. تخطيط القوة العاملة.
3. الاختيار والتعيين.
4. تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحوافز.
5. صرف الرواتب والاستحقاقات.
6. تسجيل الاجازات والسلف.
7. وضع قواعد منظمه للثواب والعقاب
8. دراسه شكاوى العاملين فيما يتعلق بالأعمال المناطة بهم وتقديم المقترحات حيالها للمسؤولين.
9. إعداد المذكرات ومشروعات النقل والندب والتعيين للسادة العاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم .
10. إعداد وإستيفاء ملفات التأمينات الإجتماعية للعاملين الذين تنتهى خدمتهم .
11. مباشرة إجراءات إصابة العمل طبقاً لقانون التأمين الاجتماعى والقرارات المنفذة له .
12. إتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العاملين إلى الخارج.

الفرق بين الموارد البشرية والشؤون الاداريه:

تختلف المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدّة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية (شؤون الأفراد، الشؤون الإدارية، التدريب)، حيث تجدد فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة، بينما فى المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز فى الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها.

وظائف الشؤون الإدارية:

- الخدمات المكتبية: الطباعة والتصوير، والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.
- الاتصالات والنقل: البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.
- خدمات المرافق: المكاتب والإسكان، التأمين على الممتلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافتيريا.
- الرقابة على العهد الشخصية بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.
- خدمات المشتريات: متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.

متطلبات الوظيفة:

تتمثل في المتطلبات الأساسية للوظيفة في المهام والواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها:

أولاً- تحليل الوظيفة:

تعرف عملية التحليل والتوصيف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة، والخصائص الشخصية ..

ثانياً- تصميم الوظيفة:

هو الدعمة الأساسية لتحقيق الانتاجية العالية ورضاء الافراد، ويساعد التصميم الجيد للوظيفة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف والحفاظ عليها

مصطلحات مرتبطة بموضوع تصميم الوظيفة:

المهمة : (task) هي النشاط المميز في العمل والذي يتم القيام به لغرض محدد مثل كتابة خطاب، إدخال بيانات بصفة يومية على الحاسب الالى.

الواجب : (duty) جزء كبير من العمل يشتمل على عدة مهام يقوم فرد واحد بإنجازها.

الوظيفة: (job) وتتكون من مجموعة المواقع الوظيفية المتشابهة من حيث الواجبات الأساسية مثل المحاسب.

المهنة: مجموعه من الوظائف المتشابهة والتي توجد في منظمات متعددة ومختلفة مثل الاطباء، المحامون .....الخ

• مفهوم تصميم الوظيفة:

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الوظيفة:

فبالنسبة لدراسات التنظيم: يكون التركيز على النواحي الهيكلية للوظيفة من حيث العلاقات المتبادلة والسلطات والمسؤوليات.

بالنسبة لدراسات الانتاج: يكون التركيز على المهام التفصيلية للوظيفة من حيث التابع والتكامل بين هذه المهام .

بالنسبة للموارد البشرية: يكون الاهتمام منصباً على النواحي السلوكية والنفسية.

وبصفة عامة فإن تصميم الوظيفة يتطلب تحديد المهام التي سوف يقوم بها الأفراد أو جماعات العمل.

ثالثاً- تخطيط الموارد البشرية:

هو عملية التأكد من توافر الأعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة اليه، أى تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية.
- الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل.
- زيادة قدرة التنظيم على المنافسة من خلال التنبؤ بحجم تكلفة الأجور والمرتبات.
- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد).
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها .
- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية، كتغيير في الآلات مثلاً.

أهميه تخطيط الموارد البشرية

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسدّ العجز.
3. يتمّ تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ماهي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية ؟

1. طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.
2. حجم المنشأة والمركز المالي والإنتاجي والتنافسي لها .
3. مستوى التكنولوجيا المستخدمة .
4. الأهداف المستقبلية للمنشأة .
5. برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها

أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية: هناك نوعان من البيانات :

أ- البيانات الخارجية : أي التي لا تخص المنشأة، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعيشها هذه المنشأة، وأهم هذه البيانات :

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة .
- التطور التقني .
- السكان وخصائص القوى العاملة .
- أفضليات العمل : في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى .
- القيم الاجتماعية تجاه التقاعد.
- القوانين والأنظمة الحكومية .
- وضع الشركات المنافسة .

ب- البيانات الداخلية : يخص هذا النوع من البيانات ما في داخل الشركة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشر في تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات :

- أهداف وخطط المنشأة : فإذا كانت أهداف العام القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى .
- التعديلات المنتظر ادخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة: تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة فمثلاً

- إحداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعى اضافة وظائف جديدة لهذا الغرض، وكذلك فإن اغلاق بعض الفروع يستدعى الغاء بعض الوظائف.
- مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة اتباعها : فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثراً فى عدد الوظائف، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص .
- كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها.
- معدل دوران العمل :تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين ، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية .
- الترقيات المتوقعة.

رابعاً- التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية:

ويعتمد على تقدير حجم نوعية وتركيب العمالة اللازمة للتنظيم مقارنة بحجم العمل المطلوب ادائه .

مشاكل تخطيط القوة العاملة على مستوى المنشأة:

- تعتمد الخطط على التنبؤات والتي بطبيعتها تكون متغيرات غير متوقعة.
- صعوبة الفصل بين معايير التخطيط مثل معدلات الاداء والانتاجية والفروق الفردية....
- صعوبة التنسيق بين مصالح العاملين والقوانين والقرارات السيادية.
- تعذر التنبؤ بمستوى ومرونة الاستجابة للتطور المهني المستقبلى لدى العمالة.
- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمة لتخطيط القوى العاملة.
- نوع ومستوى وحجم التكنولوجيا المستخدمة.
- حجم المنشأة وموقعها وطبيعة البيئة المحيطة.

دور اخصائى الموارد البشرية:

- القيام بالأنشطة الأساسية والمطلوبة لتطبيق البرنامج مثل تخطيط العمالة.
- دراسة أنظمة التخفيض المتبعة فى المنظمات الأخرى والاستفادة منها.
- المقارنة بين الاستراتيجيات المختلفة للتوصل الى الاستراتيجية المناسبة
- اجراء المقابلات مع الافراد الذين سوف يتم الاستغناء عنهم وبلاغ الاطراف المعنية بنتائجها للاستفادة منها مستقبلا.

الطرق تستخدم فى عملية الاختيار :

1- المقابلات: وهو الأسلوب الأكثر استخداماً، وتتم بأشكال متعددة أما فردية أو جماعية، لكن يفضل اتمامها بشكل جماعي مع مراعاة عدم زيادة عدد الافراد حتى لا يحدث تخويف أو ترهيب للمتقدم.

2- الاختبارات وغالباً ما تشمل الاختبارات الأنواع التالية :

- اختبار الذكاء العام والقدرات: لمعرفة قدرات المتقدمين على التصرف أو السلوك، لكن تنتقد تلك الاختبارات على أساس أن هناك آثاراً ملموسة للاختلافات الاجتماعية والبيئية والثقافية، كما ان هذه الاختبارات تقيس القدرة الذهنية العامة للمتقدم للعمل والتي يتوقع ان تتواءم مع بعض الاعمال والوظائف وليس كلها.
- اختبارات الاداء: لقياس قدرة الأفراد على استعمال الادوات والالات التي سوف يستخدمها .
- اختبارات الدوافع والسمات الشخصية: من المتعارف عليه ان نجاح الفرد للقيام بالعمل يستند الى حدٍ كبير على خصائص، سمات، ميول، رغبات، دوافع واتجاهات الشخصية التي يحملها الفرد ويريد اشباعها، فيجب ان يتضمنها في عملية الاختبار لمعرفة نوعية شخصية الفرد ومن امثلة هذا الاختبار ان يترك الفرد يرسم اشكالاتاً وصوراً متعددة، على ان يتم التقييم بواسطة أفراد ذوي مقدرة على تحديد نوع شخصية الفرد.
- اختبارات المواقف الجماعية: وتوفر هذه الاختبارات بيانات ومعلومات عن سمات الشخصية وطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة والمطلوبة لإدارة أو تعاون مجموعة من القوى البشرية لتحقيق أهداف معينة.

تقييم اداء الموارد البشرية:

النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على اداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع

اهمية تقييم الاداء

- تعريف العاملون ما إذا كان الاداء الخاص بهم مقبول أو لا.
- تعريف الاداره بمستوى اداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق اهداف المنظمة.
- يكون مستنداً رسمياً يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء.
- تخطيط التطوير المهني للموظف.
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.

- وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.
- ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة.
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة

أهداف تقييم الاداء

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الافراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين الاداء الحالي.
- تقييم مستوى الاداء الماضي.
- تحديد الاهداف الخاصة بالاداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات ادائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

أنواع تقييم الاداء:

1. ان يقيم الرئيس مرؤوسه.
2. ان يقيم المرؤوس رئيسه.
3. ان يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي).
4. ان يقيم الموظف زميله.
5. ان يقيم العميل الموظف.

تدريب وتأهيل الموارد البشرية: يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. وتشير إحدى الدراسات الى ان العائد المادي من التعليم والتدريب يقدر بثلاثة أمثال الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة التجارية ففي الاتحاد السوفيتي اتضح أن تعلم الأميين لمدة سنة قد أسهم في زيادة إنتاجيتهم بنسبة 30%.

مفهوم التدريب: هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمهم وبيئتها . أو هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وافكار لازمة لاداء عمل معين او بلوغ هدف محدد بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام باعمالهم.

• الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	الخصائص
سلوكية محددة لجعل العاملين عامة مجردة لخدمة اكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم احتياجات الفرد والمجتمع واعمالهم	بصفة عامة.	الاهداف
قصيرة	طويلة الاجل	الزمن
محددة	متسع وشامل	المحتوى

ومن الضروري ان تحتوي البرامج التي تعد على مزيج من التدريب والتعليم

أهداف العملية التدريبية:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخفض دوران العمالة والغياب.
- تعريف العاملين بالظروف المحيطة بالوحدة التي يعملون بها وزيادة فهمهم للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- مساعدة العاملين على اداء الاعمال والوظائف الحالية باحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين لتولى الاعمال والوظائف المستقبلية من خلال ايجاد قادة على مستوى عالى من الكفاءة.
- استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به .

شروط وخصائص التدريب الجيد:

- ان يكون هادفاً: يعمل على تحقيق اهداف معينة ومتفق عليها مسبقاً.
  - أن يكون تراكمياً ومستقبلياً : بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج اداء العامل.
  - ان يكون متدرجاً : طبقاً للقدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب ومن العام للخاص.
  - أن يكون متطوراً ومرناً: يواكب كافة المتغيرات التكنولوجية.
  - ان يكون شاملاً : في جميع المعارف الانسانية (معارف – اتجاهات – مهارات).
  - ان يكون واقعياً : وفقاً لاحتياجات تدريبية يتطلبها العمل.
- ..... انتهت المحاضرة .....