

# ادارة الموارد البشرية نظرة عامة

د. محمد نيوف

# المحتويات

أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

ثانياً: أهمية ادارة الموارد البشرية

ثالثاً: الرسالة والاسراتيجية لادارة الموارد البشرية

رابعاً: أهداف ادارة الموارد البشرية

خامساً: وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية



# أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

## مفهوم الادارة بشكل عام..

► الادارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع القرار وقيادة ورقابة اشطة اعضاء المنظمة ، والبحث عن سبل الاستخدام الامثل لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمعلوماتية – بغرض تحقيق اهداف المنظمة / المؤسسة تعمل بكفاءة وفاعلية



# أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

## مفهوم ادارة الموارد البشرية..

➤ جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها و البحث عن افضل السبل لتنمية قدرتها ورفع كفاءتها من حيث التحفيز والرعاية الكاملة وتوفير البيئة الامنة للاستفادة من كل جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة التي تم التخطيط لها مسبقا



# أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

إذاً:

- ادارة الموارد البشرية وظيفة ادارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى (انتاج – تسويق...)
- تتعامل ادارة الموارد البشرية مع العنصر البشري (الموظف) على أساس أنه أصل استثماري يجب ادارته وتطويره بفاعلية وكفاءة لتحقيق مردود جيد على المدى الطويل (زيادة الانتاجية...)
- يجب تصميم البرامج واعداد السياسات بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي بشكل يساعد الموظفين على تقديم طاقتهم ومهاراتهم في العمل
- تصميم واعداد اهداف وسياسات ونشاطات ادارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها ويضمن التكامل مع باقي الادارات



## ثانياً: أهمية ادارة الموارد البشرية

- منظمة ناجحة = ادارة موارد بشرية ناجحة
- العديد من الدراسات تؤكد ذلك
- مثال: دراسة لـ ١٠٠ شركة أمريكية ناجحة سنة ١٩٩٠ أظهرت أن الشركات تتبع السياسات التالية في ادارة مواردها البشرية:
  ١. ارتباط مدير الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة
  ٢. اعطاء أهمية كبيرة لسياسات الشركة في مجال استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم
  ٣. تخويل الصلاحيات إلى المستويات الادارية الدنيا في التنظيم
  ٤. تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء اساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل



## ثانياً: أهمية ادارة الموارد البشرية

○ دراسة أخرى شملت ٧٨٥ مدير، أجاب ٩٢% منهم أن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح منظمات الاعمال. برأي هؤلاء تتميز هذه المنظمات بما يلي:

١. الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة
٢. وجود فرص للتدريب والطوير والتقدم الوظيفي
٣. تقدم لهم اجورا جيدة إلى جانب الحوافز المالية
٤. المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل
٥. شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات
٦. اهتمام الادارة العليا والتزامها ببرامج الموارد البشرية
٧. تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات

## ثالثاً: الرسالة والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

- لبناء ادارة موارد بشرية فعالة لا بد من أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الادارة.
- الفرد هو اصل استثماري هام من أصول المنظمة
- ادارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل
- ادارة الموارد البشرية لم يعد عملها محصوراً فقط في ادارة الاعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ.

## ثالثاً: الرسالة والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

○ رسالة ادارة الموارد البشرية مشتقة من الرسالة العامة

○ يمكن أن تكون الرسالة على الشكل التالي:

« التأكد من استثمار طاقات الافراد وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم»

## ثالثاً: الرسالة والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

○ استراتيجية إدارة الموارد البشرية يقصد

بها:

«تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة في مجالات ادارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية».

## ثالثاً: الرسالة والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

○ فيما يلي بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

١. مركزية قرارات الاختيار والتعيين من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في المركز.
٢. اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
٣. التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين والمثبطة لروحهم المعنوية
٤. اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق
٥. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختبار والتدريب والتحفيز

## ثالثاً: الرسالة والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

- فيما يلي بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
  - ٦. اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين
  - ٧. تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ويرضي ويعطي أعلى تقدير واعتراف بانجاز للموظفين الأكفاء في العمل
  - ٨. تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد وتحديد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية
  - ٩. اعتماد برنامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية
  - ١٠. تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على درجات متمتزة وممن تتوفر فيهم مهارات التواصل.

## رابعاً: أهداف ادارة الموارد البشرية

○ أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً والتي تتمثل بهدفين عامين هما:

١. **الكفاءة** : تتحقق الكفاءة عندما تكون قيمة المخرجات

أكبر من قيمة المدخلات. يعبر عن الكفاءة من زاويتين :

✓ **أداء المنظمة نفسها**: (من خلال مؤشر العائد على الاستثمار - من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين... الخ)

✓ **أداء العاملين**: (من خلال معدلات الاداء والانتاجية - نسب الغياب - الحوادث والاصابات- الفصل من العمل- معدلات دوران العمل ... الخ)

## رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

○ أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً والتي تتمثل بهدفين عاميين هما:

٢. **العدالة** : القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية (مراعاة العدالة في امور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز).

✓ تقاس عدالة المنظمة من خلال استطاعة المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة ، أو من خلال نسب التظلمات والشكاوي وتأثيرها على العاملين وتركهم العمل.

## رابعاً: أهداف ادارة الموارد البشرية

○ تتبلور أهداف ادارة الموارد البشرية ضمن سياق الكفاءة والعدالة في المنظمة بالآتي:

١. حصول الافراد الأكفاء على العمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج منتجات أو خدمات باحسن الطرق وبأقل التكاليف
٢. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج المنتجات أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً
٣. تحقيق انتماء وولاء الافراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها
٤. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم
٥. ايجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة
٦. ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتنع تعرضهم للأخطار
٧. اتاحة فرص ايجاد عمل جيد والترقي
٨. تأمين ضمان صحي واجتماعي

## خامساً: وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية

- تختلف وظائف ادارة الموارد البشرية وانشطتها بحسب حجم انشطة المنظمة وأعمالها وحجم عامليها.
- في المنظمات الصغيرة قد لا توجد فيها وحدة أو ادارة متخصصة لشؤون الموارد البشرية ( يتولى مدير المنظمة بنفسه أو أحد معاونيه مهام توظيف وتدريب والاشراف وتحديد أجور العاملين)
- في المنظمات الكبيرة يوجد جهاز متخصص لشؤون الموارد البشرية إذ يتولى معاون الادارة التنفيذية

تنظيم إدارة الأفراد في منظمة كبيرة الحجم

رئيس مجلس الإدارة

مدير عام إدارة الموارد البشرية

مدير إدارة الأمن والسلامة

مدير إدارة الرعاية والخدمات

مدير إدارة الرواتب والاجور

مدير إدارة تخطيط الموارد البشرية

مدير إدارة علاقات العاملين

مدير إدارة التدريب والتنمية

مدير إدارة التوظيف

قسم تنمية الكفاءات

قسم التدريب

رئيس قسم الاختيار والتعيين

رئيس قسم الاستقطاب

قسم السلامة الصناعية

قسم الأمن

# خامساً: وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية

## وظائف الموارد البشرية



- تخطيط الموارد البشرية
- تحليل وتصميم الوظائف
- الاستقطاب والاختيار
- التعيين
- تقييم الوظائف
- الاجور والمرتببات
- الحوافز والمكافآت
- تقييم الاداء
- تنمية المسار الوظيفي ، التدريب
- الرعاية الاجتماعية ، الامن والسلامة

# الهدف العام لإدارة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنشآت هو **تزويد المنشأة بموارد بشرية فعالة والعمل على تطوير وتنمية أداء العاملين بما يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ومن ثم المحافظة عليهم.**

هذه المحاور تمثل بمجملها دورة التوظيف التي تمكن الشركات من خلال إدارتها بكفاءة أن تستقطب الكفاءات وتحافظ عليهم من خلال الالتزام بتنفيذ أنظمة جيدة للرواتب والأجور والمكافآت والتقييم ورعاية العاملين.



# مقارنة

## إدارة الموارد البشرية الجديدة

مجموعة من المهام التي تعمل على تكامل الموارد البشرية للمنظمة في ظل رؤية طويلة الأجل.

تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.

## إدارة الموارد البشرية التقليدية

مجموعة المهام الروتينية الإجرائية التي تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين.

اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.



## إدارة الموارد البشرية التقليدية

- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.

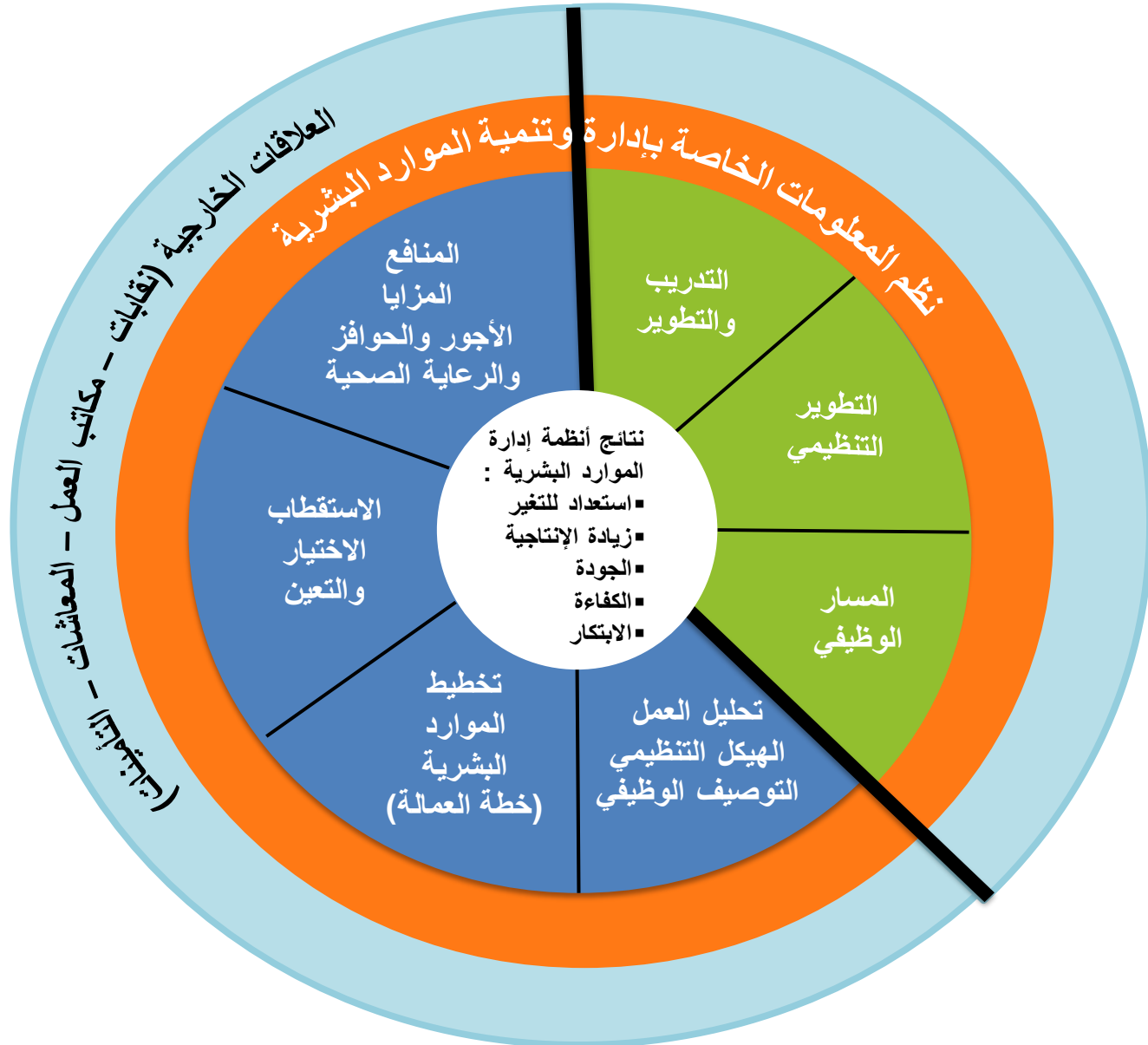
## إدارة الموارد البشرية الجديدة

- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.

- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.

# المنظومة المتكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية



# خامساً: وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية

## وظائف الموارد البشرية



- تخطيط الموارد البشرية
- تحليل وتصميم الوظائف
- الاستقطاب والاختيار
- التعيين
- تقييم الوظائف
- الاجور والمرتببات
- الحوافز والمكافآت
- تقييم الاداء
- تنمية المسار الوظيفي ، التدريب
- الرعاية الاجتماعية ، الامن والسلامة

# أولاً / تخطيط الموارد البشرية

## ○ تعريف تخطيط الموارد البشرية :

هي تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها ، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.



# خطوات تخطيط الموارد البشرية



- دراسة أهداف التنظيم
- تقدير الطلب
- التنبؤ العرض
- تحديد الفائض أو العجز
- استراتيجيات مواجهة الفائض والعجز



## دراسة أهداف التنظيم

عدد ساعات العمل ، أوقات الراحة ، تنويع المنتجات ... من أجل  
تحديد عدد العمالة المطلوبة



# تقدير الطلب

- تحديد **نوعية** الأفراد المطلوبين.
- تحديد **عدد** الأفراد المطلوبين.
- من أجل اختيار الفرد المناسب وتعيينه



## التنبؤ بالعرض

- ▶ تحليل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.
- ▶ تحليل العمالة الحالية.
- ▶ تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
- ▶ تحليل سياسة الترقية .
- ▶ تحليل ظاهر الغياب ودوران العمل.





تحديد الفائض أو العجز من العمالة  
من خلال مقارنة الطلب بالعرض  
النوعي والكمي.



## كيفية مواجهة الفائض أو العجز

### ○ في حالة الفائض

١. عند ندرة سوق العمل (الحل هو اعادة التدريب والتأهيل)
٢. اما وفرة سوق العمل (فالحل هو تبني سياسة الاستغناء).

### ○ في حالة العجز

١/ عند ندرة سوق العمل مثل : تنشيط الاستقطاب ، التساهل في معايير الاختيار ، تكثيف التدريب رفع مستوى الأجور والمكافآت

..

٢/ اما عند وفرة سوق العمل: التعيين باعتمادات متشددة





## ثانيا / تحليل الوظيفة

هو الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة ، وملاحظة وتسجيل الحقائق التي توضح واجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها في من يشغلها ، على أن تفرغ هذه المعلومات في كشوف تحليل الوظيفة تمهيدا لتوصيفها.



## وصف الوظائف

► يعني التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة أو كشف خاص لوصف الوظيفة كمستند لتعريف الوظيفة بحيث يعكس: عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة ، ومهامها و واجباتها و مسؤولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها



## ثالثا / وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

○ الاختيار والتعيين.

○ الترقية والنقل.



## الإختيار والتعيين

يقصد بهم النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة ، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة تمهيدا لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية .



# الترقية و النقل

## تعريف الترقية :

هي انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى وبالتالي ذات راتب أعلى حالياً أو مستقبلاً.

## أسس الترقية:

- أ- على أساس الأقدمية
- ب- على أساس الكفاءة
- ت- على أساس الأقدمية والكفاءة



## تعريف النقل:

○ يعني تحرك العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى على المستوى الإداري نفسه وبأجر مشابه ، وبأدنى تغير في الواجبات والمسؤوليات ، مع اختلافات في ظروف العمل.

\* **التنزيل الوظيفي:** هو النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وراتب .



## رابعاً/ تدريب وتنمية القوى العاملة

هي البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشأة لأجل  
مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة  
للقيام بأعمالهم .



## خامسا / تقييم أداء العاملين

هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد لوظيفته ومدى اتجاه قدراته وامكانياته نحو التقدم .

### ويفيد تقييم الأداء في :

- ✓ اكتشاف الحاجات التدريبية.
- ✓ الحكم على فعالية سياسة الاختيار والتعيين.
- ✓ توفير معلومات عن العاملين تساعد في تخطيط القوى
- ✓ منح العلاوات والترقية وتنمية الموظف.

