

اسم المقرر الإدارة العامة

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

الفصل التاسع

إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة



المواضيع الرئيسية للفصل:

- تعريف إدارة الموارد البشرية
- عوامل الاهتمام بالموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- الوظيفة العامة في الإسلام



إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها .



نستنتج من التعريف الأمور التالية:

- 1 - هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمين المهارة .
 - 2 - تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة .
 - 3 - المعاملة الإنسانية الحسنة للأفراد تحفزهم للعمل بحماس
- هكذا نقول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنشأة إضافة إلى الوظائف الأخرى .



لماذا الاهتمام بالموارد البشرية ؟

- 1 (تعاضم دورا لدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري
- 2 (الاهتمام بالقوى العاملة للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءة وفعالية
- 3 (ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العاملة .
- 4 (التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك
- 5 (ضرورة وأهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد .
- 6 (ضرورة التركيز والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل .
- 7 (نمو النقابات العمالية وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا
- 8 (أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحلية والسياسية .
- 9 (نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج .



وظائف إدارة الموارد البشرية ؟

- الوظيفة الأولى : الحصول على الموارد البشرية**
- الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية**
- الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية**



(1) وظيفة الحصول على الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية دعامة قوية للاقتصاد القومي ومن خلال الوظائف الفرعية التالية :

1 (تصنيف الوظائف

2 (تخطيط الموارد البشرية

3 (الاستقطاب والاختيار والتعيين .

1 (**تصنيف الوظائف** : هو تقسيم الوظائف إلى **مجموعات عامة** كل مجموعة تضم تخصص محدد ، بعد ذلك تقسم كل مجموعة عامة إلى **مجموعات نوعية** (مجموعة الوظائف القانونية) ثم تقسم إلى **مجموعات فئات** (مستشارين قانونيين) وتقسّم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية وواجباتها ومهامها



الدرجة الوظيفية هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل .

2 (تخطيط الموارد البشرية : هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة والنقل ... ومن ثم تحدي آلية ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك...



3 (الاستقطاب والاختيار والتعيين

هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف .

الاستقطاب الإيجابي هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم ، أما الاستقطاب السلبي هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم .



المبادئ الأساسية في الاستقطاب

المبدأ الأول : حتمية المركزية في الاستقطاب : أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب .

المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل : ومن خلال العناصر التالية : حدود سوق العمل ، المهارات المتاحة، الظروف الاقتصادية ، جاذبية العمل الحكومي .

المبدأ الثالث : حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب (لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب ، والعدد وحركة الاستقطاب ...)



طرق الاستقطاب :

1) الاستقطاب الداخلي : هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقيّة ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى .

2) الاستقطاب الخارجي : إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحياناً من خارج الوطن ، وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة ، لكن قد تكون تكلفته عالية . وهنا كطرق مختلفة للوصول للعمالة منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف .



الاختيار والتعيين :

يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجدر وهذا يعتمد على حقيقتين :

الأولى أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لابد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة

والثانية : تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم . وفي العادة تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الاختيار والتعيين .



الاختبارات وأهميتها في التعيين

تعد الاختبارات أهم معايير عملية الاختيار والتي تهدف إلى
التالي :

- 1) التعرف على لخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين
- 2) استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
- 3) إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين .

أنواع الاختبارات :

اختبارات عملية

اختبارات شفوية

اختبارات كتابية



التعيين : يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة (مدير ، وزير ، مجلس وزراء ...)



الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية

هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الاختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن .

هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنمية وبالتالي الاستثمار به أفضل أنواع الاستثمارات ، فالتطور هو يأتي من مصدرين : مادي وبشري



التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافة العامة بحيث يساهم المتعلم مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية .

التدريب : هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة .

كل الدول تولي أهمية كبيرة للتدريب وزيادة المهارات .

هدف التدريب الإداري هو : تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له ، وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ، ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية ، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية .



مفهوم التدريب

التدريب : هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل .
القدرة لا تكفي بل لابد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبة بالأداء :

معادلة الأداء = القدرة × الرغبة

فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد .



أنواع التدريب وأساليبه :

النوع الأول: التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة) : هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة وغير ذلك.

يحقق هذا النوع المزايا التالية :

- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي
- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي .
- التدرب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجة .



صعوبات هذا النوع من التدريب :

- 1) عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية
 - 2) عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح .
 - 3) انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه .
 - 4) العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب .
- من أساليب التدريب هذه (التدوير الوظيفي ، المكتب المجاور ، شغل وظائف الغائبين ، توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف ، المشاركة في أعمال اللجان ، الوثائق والمنشورات)



النوع الثاني : التدريب الخارجي

أو التدريب الرسمي ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى ، أو جهة مختصة ، معهد إدارة عامة أو جامعة ، هذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا

ما هي مزايا التدريب الخارجي ؟

- قلة النفقات
- وضع المدرب برامج مناسبة للعمل
- ضمان انضباط المتدربين وتحقيق الأهداف
- إثراء العمل من خلال تفاوت وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين .



سلبيات هذا النوع منها :

- يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله
- نفوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع .
- صعوبة متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة تقدمهم بالعمل
- صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
- تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض
- صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات



أساليب التدريب

متعددة منها :

المحاضرة ،

الحلقات الدراسية ،

المؤتمرات ،

المناقشات الجماعية ،

الحوار المفتوح ،

دراسة الحالة ،

تمثيل الأدوار ،

سلة القرارات ،

المهاريات الإدارية ،

- الزيارات الميدانية



الاعتبارات التي يمكن الاعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب؟

- مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والمادة التدريبية
- طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية .
- توفر الوسائل المساعدة للتدريب
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية
- مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب
- درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب
- عدد المشتركين بالتدريب .



الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية

يتم ذلك من خلال مجموعة أمور هي: الرواتب ، الحوافز ، تقويم الأداء ، الترقية ، النقل .

(أ) الراتب مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محدد في الغالب شهر واحد . الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها (المالية : أي تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي بند الرواتب . قانونية : الخضوع لتشريعات وضوابط . اجتماعية : توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب)

(ب) الحوافز مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج



أنواع الحوافز هي :

- **حوافز مادية مباشرة (الأجر ، العلاوات الدورية ، بدل طبيعة العمل ، حوافز الإنتاج ، ساعات العمل الإضافي)**
- **حوافز مادية غير مباشرة (تغذية ، إسكان ، موصلات ، انتقالات ، تعليم ، خدمات طبية ،)**
- **حوافز معنوية : حوافز متعلقة بالعمل (العمل المناسب) حوافز متعلقة ببيئة العمل (الإشراف المعنوي ، ظروف العمل المادية ، العلاقة مع الزملاء ، المشاركة في الإدارة)**



(ج) تقويم الأداء : عملية منظمة تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير .

تقارير الكفاية هي : تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين



د) الترقية : نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات ، من أسس الترقية الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة .

هـ) النقل : نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينة : منها (النقل التدريبي ، النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين ، النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس) .



الوظيفة العامة في الإسلام :

الوظيفة العامة هي واجب ديني ، وأنها تكليف وليست حق ، ومن ثم دوام الوظيفة للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها ، فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها .

هنا يتم اختيار الأصلح للعمل وفق التالي :

تصنيف الوظائف (واجبات كل وظيفة وفوائدها)

الالتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري (الالتزام بالشعائر الإسلامية وخاصة الصلاة)

القرعة (في حالة تساوي المرشحين) .



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

