

## الفصل السادس : إدارة الموارد البشرية

### محاوِر الفصل :

١- تعريف إدارة الموارد البشرية .

٢- العوامل التي أدت الى الاهتمام بالموارد البشرية .

٣- وظائف ادارة الموارد البشرية .

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ..

- تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة، حيث تركز على العنصر البشري، الذي يمثل أثنى عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويوماً بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري تأثيراً في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتها عمقاً وتشعباً، مما أدى إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري.

- كما نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد) التي تعد مصدراً للميزة الإستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الإستثمار في المورد البشري والعناية به.

\* ما هي الإدارة ؟

- **الإدارة :** هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام الموارد التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والمعلوماتية - بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

**١ تعريف إدارة الموارد البشرية :**

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهينة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

- **مفهوم إدارة الموارد البشرية :** تتضمن التعاريف المتعددة عدد من الحقائق حول إدارة الموارد البشرية وهي :

١- قائمة على المهارة و الأسس العلم .

٢- استخراج أفضل طاقات العاملين بما يحقق رضا الفرد والجماعة وأهداف المنظمة .

٣- أن المعاملة الإنسانية سوف تقود إلى العمل بكفاءة وحماسة .

**٢- العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية :**

\* دعونا نطرح هذه الأسئلة ..

- لماذا من الضروري دراسة طبيعة دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ؟

- لماذا تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الآن أكثر من أي وقت مضى ؟

**٣- العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية :**

١- تعاظم دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل.

٢- بروز دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

٣- مواكبة التطور التقني في الصناعة الحديثة.

٤- التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة.

٥- مساهمة البحوث السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، ومدى تأثيرها بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، وليس فقط بعوامل فنية أو مادية.

٦- مساهمة الدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيفية عمل الفرد ضمن مجموعات.

٧- نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها.

٨- قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية.

٩- نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى.

**٤- وظائف إدارة الموارد البشرية :** تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تنوع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسية، هي :

١ - الحصول على الموارد البشرية . ٢ - تنمية الموارد البشرية . ٣ - حسن استخدام الموارد البشرية .

## ١ - الحصول على الموارد البشرية :

١ - تصنيف الوظائف .

٢- تخطيط الموارد البشرية .

٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين .

## ٢ - تنمية الموارد البشرية :

١ - مفاهيم أساسية في التدريب والتنمية .

٢ - تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣ - تصميم وتقييم البرامج التدريبية .

## ٣ - حسن استخدام الموارد البشرية :

١- هيكل الأجور .

٢- بناء نظام التحفيز الفعال .

٣- تقويم الأداء .

٤- الترقية .

٥- النقل .

## \* الوظيفة الأولى :

- الحصول على الموارد البشرية : يمكن القول إن الوظيفة الأساسية الأولى في الجهاز الحكومي هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة وهو ما يمكن أن يتم عن طريق ثلاث وظائف فرعية :

(١) تصنيف الوظائف . (٢) تخطيط الموارد البشرية . (٣) الاستقطاب والاختيار والتعيين .

## ١- تصنيف الوظائف :

**المفهوم : التصنيف الوظيفي :** تقسيم أعمال المنظمة الى أنشطة مختلفة بحيث يتحدد في ضوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومتطلبات تأهيلها، وينتج عن ذلك فرز الأنشطة الى مجموعات عامة رئيسة تتفرع منها مجموعات نوعية، ثم سلاسل فئات، وأخيرا الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف .

**\* تصنيف الوظائف :** هي تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة مجموعات عامة رئيسة:

- الوظائف التخصصية .

- الوظائف الإدارية والقيادية .

- الوظائف الكتابية/ الفنية .

- حيث نعمل على تقسيم كل "مجموعة عامة" من المجموعات العامة المذكورة إلى "مجموعات نوعية" بعد ذلك نقسمها ، إلى "مجموعات فئات"

- المجموعات العامة .

- المجموعات النوعية .

- مجموعات فئات .

- هذا مثال لتقسيم المجموعة العامة للوظائف التخصصية إلى عدة مجموعات نوعية، كالمجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية.



## ٢- تخطيط الموارد البشرية :

**المفهوم :** - تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات والأقسام المختلفة كل على حدة .

- تقديرات وتنبؤات باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً، وفي الوقت المناسب، بما يحقق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها .



### ٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين :

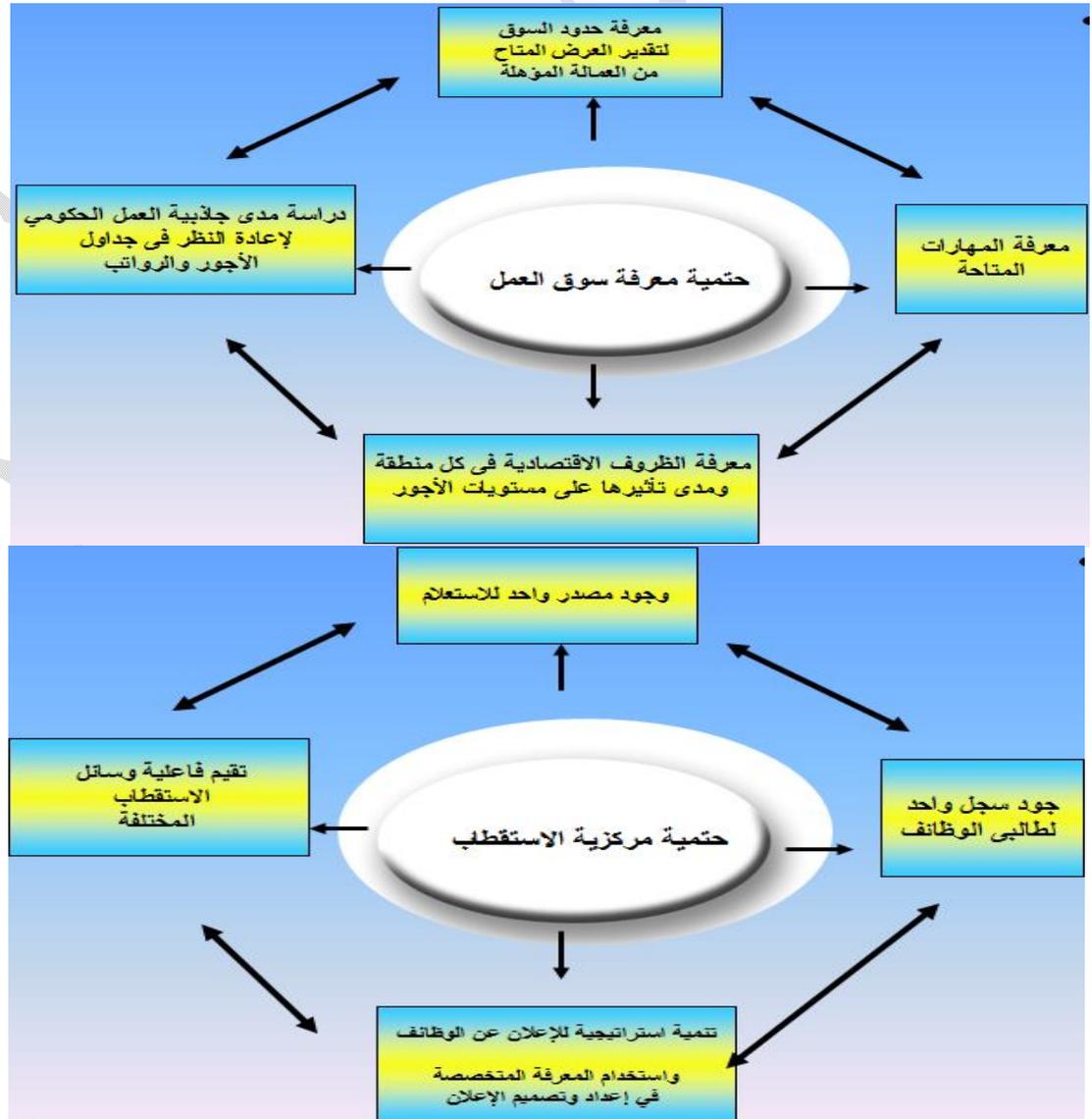
- الاستقطاب: "البحث عن الموارد والكفايات البشرية المؤهلة وتشجيعها للعمل في المنظمة والاستمرار فيها"
- كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما تمكنت المنظمة من تحقيق درجة أكبر من الانتقائية .
- وهناك نوعان من الاستقطاب :

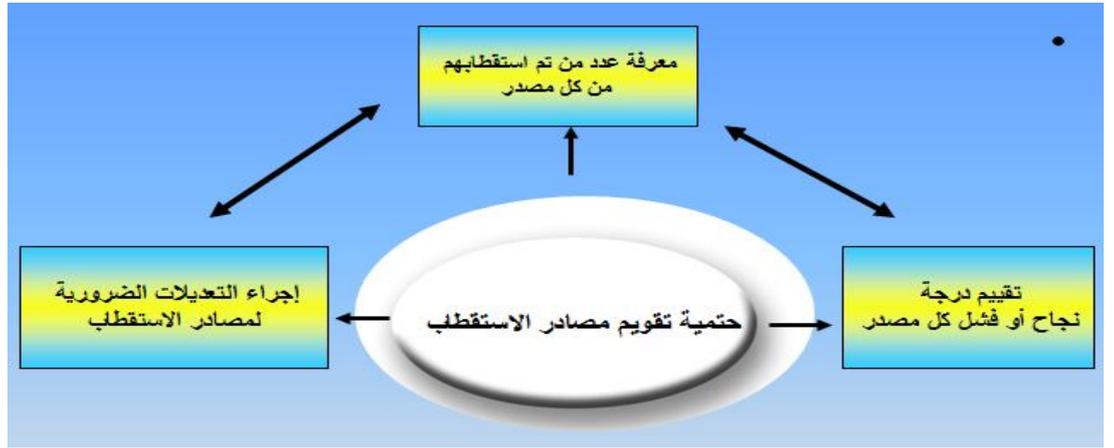
\* استقطاب سلبي الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة .

\* استقطاب ايجابي البحث عن الأفراد المؤهلين أينما وجدوا وبأساليب متنوعة .

\* مبادئ عملية الاستقطاب :

- حتمية مركزية عملية الاستقطاب.
- حتمية معرفة طبيعة سوق العمل.
- حتمية تقويم مصادر الاستقطاب.





**\* وهناك نوعان من مصادر استقطاب العمالة المطلوبة :**

- المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة .
- المصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة .

**\* المصادر الداخلية للاستقطاب :**

- ١- الإعلان على لوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة .

**\* عيوب المصدر الداخلي للاستقطاب :**

- أهم المميزات : - رخيص الثمن .
- أبرز العيوب : - لا يرى الإعلان إلا عدد قليل .
- لا يتضمن الإعلان المعلومات الكافية عن الوظيفة .
- احتمال عدم وصول الإعلان الى التخصصات الدقيقة التي تحتاجها المنظمة .
- \* وتلافى تلك العيوب فإنه يمكن الاستعانة بمصادر أخرى مثل :

(١) فحص سجلات العاملين .

(٢) فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة .

(٣) إعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة .

**\* المصادر الخارجية للاستقطاب :**

- ١- الإعلان كمصدر للاستقطاب .
- ٢- شركات أو وكالات التوظيف كمصدر للاستقطاب الخارجي .
- ٣- المؤسسات التعليمية (الكليات والجامعات) .
- ٤- الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة .
- ٥- الاستقطاب من خلال الإنترنت .

**\* الإعلان كمصدر للاستقطاب :**

- المزايا : - الوصول الى أكبر عدد .
- العيوب : - التكلفة العالية .
- إهدار جانب كبير من التكلفة نتيجة أن هذه الوسيلة تصل إلى الجميع بما فيهم غير المطلوبين .
- التباين الكبير للعمالة المتقدمة .

**\* المؤسسات التعليمية: الكليات والجامعات :**

- المزايا :

- كون الخريجين الجدد المصدر الرئيس للوظائف الحكومية .
- التعرف بالفرص الوظيفية في المنظمة الحكومية .
- وسيلة غير مكلفة .
- فتح المجال أمام جميع التخصصات .

- العيوب :

- من يتم مقابلتهم غالباً ما يكونوا مستفسرين أكثر من طالبي وظائف.
- يمكن أن تكون جداول المقابلات شاقة ومجهددة وقليلة الجدوى.
- أن خريجي المدارس يهتمون بالمهن أكثر من المنظمات.
- أن المرشحين من هذا المصدر لا يتوافرون على مدار العام، بل في نهاية العام الدراسي فحسب.

#### \* الاختيار :

- تنطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للوظيفة من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع إحتياجات المنظمة. وذلك استناداً للمبدأ السائد في الإدارة الحكومية “ الجدارة “  
ولتحقيق مبدأ الجدارة فقد تم إنشاء هيئة متخصصة لإدارة شئون الموظفين ( وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية)

#### \* مهام جهاز الخدمة المدنية :

- **مهام فنية :** دراسة أوضاع الخدمة المدنية، واقتراح الأنظمة واللوائح .
- **مهام إشرافية :** الإشراف على مهام عملية الاستقطاب والاختيار وإعلان النتائج .
- **مهام رقابية :** التأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الموظفين .

#### \* أهمية الاختبارات في عملية الاختيار :

- اكتشاف صفات لا يمكن الكشف عنها من خلال الشهادات .
- استبعاد أي احتمال للتحيز .
- إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين .

#### \* التعيين :

- تكمن سلطة التعيين في الجهة المركزية (جهاز الخدمة المدنية).
- التعيين لوظائف الإدارة العليا يختص به مجلس الوزراء أو للجان الوزارية.

#### الوظيفة الثانية :

- **تنمية الموارد البشرية :** زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات عن طريق التعليم والتدريب .

\* **التعليم :** يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة وفرص اكتساب الخبرات والمهارات .

\* **التدريب :** وسيلة لإحداث التوازن بين قدرات وكفاءات العاملين وبين الدور المنوط بهم .

#### - أنواع التدريب :

- ١- التدريب أثناء الخدمة .
- ٢- التدريب الرسمي خارج دوام العمل .

#### ١- التدريب أثناء الخدمة :

**المفهوم :** تلقى الموظف التعليمات والتوجيهات التي تحدد له أسلوب العمل من رئيسه المباشر .

#### - أساليب التدريب أثناء الخدمة :

- فترة التجربة .
- الدوران بين عدة وظائف .
- المكتب المجاور .
- شغل وظائف الغائبين .
- توجيه الأسئلة .
- المشاركة في أعمال اللجان .
- الوثائق او النشرات .

#### - مميزات التدريب أثناء الخدمة :

- تجنب الاختلاف بين الواقع العملي لبيئة العمل وبيئة التدريب .
- الرئيس المباشر هو المشرف على التدريب بما يضمن تطبيق ما سيتعلمه المتدرب من أساليب جديدة .
- التعرض لمواقف فعلية للتمرس على أداء العمل .
- كون التدريب سريعاً وفعالاً .

#### ٢ - التدريب الرسمي خارج دوام العمل :

**المفهوم :** تدريب رسمي خارج حدود العمل له استعداداته وإجراءاته .

**- أساليب التدريب خارج العمل :**

- المحاضرات .
- الحلقات الدراسية .
- المناقشات الجماعية .
- دراسة الحالات .
- تمثيل الأدوار .
- الزيارات الميدانية .

**- مميزات التدريب خارج العمل :**

- قلة النفقات .
- تصميم برامج متخصصة تناسب كل قطاع .
- تدريب أكثر نظاماً وفاعلية .
- حرية إبداء الرأي والمقترحات من جانب العاملين .

**الوظيفة الثالثة :**

**- حسن استخدام الموارد البشرية :** الرواتب ، الحوافز ، تقويم الأداء ، الترقية ، النقل .

**\* الراتب :** هو مقابل نقدي يدفع للموظف مقابل عملة ويشمل :

**- الراتب الأساسي :** يخضع تحديد الراتب الأساسي لعدة اعتبارات : مالية - قانونية - اجتماعية .

**- العلاوات :** مبالغ تضاف للراتب الأساسي وفقاً للقواعد النظامية المقررة في الدولة .

**- البدلات :** مبالغ تدفع للموظف بسبب مقتضيات العمل ولا تعد جزء من الراتب .

**\* الحوافز :** منافع مادية أو معنوية تشجع النقص في حاجات الأفراد و توجة سلوكهم وتنقسم الى عدة أنواع :

**- حوافز مستمدة من الوظيفة :** وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة .

**- حوافز مالية :** وتشمل الراتب والحوافز والترقيات .

**- حوافز مستمدة من علاقات العمل :** وتشمل العلاقات مع الرؤساء والزملاء .

**- حوافز مستمدة من بيئة العمل :** وتشمل النظم والإجراءات - التدريب - مكان العمل ...

**\* تقويم الأداء :** عملية تقويم الفرد فيما يتعلق بأدائه ومقدرته على العمل، وإمكانية تطويره مستقبلاً .

- وقد اقتضى نظام الوظيفة العامة وتطبيقاً لمبدأ الجدارة وضع نظم لتقدير كفاءة الموظف بصفة دورية وفي مدد زمنية محددة، ووفق إجراءات محددة.

**\* ويساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة منها :**

- توزيع المكافآت والحوافز .

- ترقية ذوي الكفاءات .

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

**\* الترقية :** شغل الموظف وظيفه ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية .

- وتعتبر الترقية حافز للموظف على المبادرة والإبداع والتجديد، ووسيلة لإعداد القادة الإداريين المتميزين .

- أسس الترقية .

- الترقية بالأقدمية .

- الترقية على أساس الكفاءة .

**\* النقل :** نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لشغل عمل جديد .

**أسباب النقل :** - النقل التدريبي .

- النقل التنظيمي .

- النقل العلاجي .

**\* الوظيفة في الإسلام :** فلسفة الوظيفة في الإسلام أن الوظيفة واجب ديني ، وأركانها :

**الركن الأول :** القوة التي ترجع إلى العلم والعدل .

**الركن الثاني :** الأمانة التي ترجع إلى خشية الله والنزاهة في أداء الواجب .

**\* أسس اختيار الأصلح في الإسلام :**

١- تصنيف الوظائف : تحديد أهداف وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة .

٢- الالتزام بسلوك الإسلام : الالتزام بشعائر الإسلام وخاصة الصلاة .

٣- القرعة في حالة تساوى المرشحين .

**حيون سحابج ..**