

الفصل السادس : ادارة الموارد البشرية

مقدمة : 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 الاستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به.

ماهي الادارة

- 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.

تعريف ادارة الموارد البشرية

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

مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تتضمن التعاريف المتعددة عدد من الحقائق حول ادارة الموارد البشرية وهي:
 - ١- قائمة على المهارة و الاسس العلم
 - ٢- استخراج أفضل طاقات العاملين بما يحقق رضا الفرد والجماعة وأهداف المنظمة
 - ٣- أن المعاملة الإنسانية سوف تقود إلى العمل بكفاءة وحماسة

العوامل التي أدت الى الاهتمام بالموارد البشرية

١. تعاضم 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.

• 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؟

وظائف ادارة 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

الحصول على الموارد البشرية

يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي :

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

تنمية الموارد البشرية

- يقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل :

- ١- مفاهيم أساسية في التدريب والتنمية.
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣- تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

حسن استخدام الموارد البشرية

تشتمل دراستها على عدد من الانظمة منها :

- ١- هيكل الأجور .
- ٢- بناء نظام التحفيز الفعال.
- ٣- تقويم الأداء.
- ٤- الترقية.
- ٥- النقل.

الوظيفة الاولى : 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

- 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 تنفرع منها مجموعات نوعية، ثم سلاسل فئات، وأخيرا الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف.

- تصنيف الوظائف

تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة مجموعات عامة رئيسة هي:

- 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.

المجموعة التخصصية العامة

- مجموعات نوعية : المجموعة النوعية للوظائف الطبية
- مجموعات نوعية : المجموعة النوعية للوظائف الهندسية
- مجموعات نوعية : المجموعة النوعية للوظائف القانونية
- مجموعة فئات : المستشارين القانونيين
- مجموعة فئات : أعمال المتخصصين

(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.

- مرحلة تخطيط الموارد البشرية

١. تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد في الفترة المقبلة
٢. تحديد العدد الفعلي الحالي للموارد البشرية
٣. تحديد عدد القوى العاملة المطلوب (الأعداد المطلوبة - العدد المتاح حالياً)
٤. العمل على توفير هذه الأعداد من المصادر المختلفة من داخل أو خارج المنظمة

(٣): الاستقطاب والاختيار والتعيين

- أ. 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.

II وهناك نوعان من الاستقطاب :

- استقطاب سلبي : الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة
- استقطاب ايجابي : البحث عن الأفراد المؤهلين أينما وجدوا وبأساليب متنوعة

II مبادئ عملية الاستقطاب :

- المبدأ الأول : حتمية مركزية الاستقطاب
١. وجود مصدر واحد للاستعلام .
٢. وجود سجل واحد لطالبي الوظائف الذين لم يتم تشغيلهم بعد ولكنهم يرغبون في شغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً .
٣. تقييم فاعلية وسائل الاستقطاب المختلفة.
٤. تنمية استراتيجية الإعلان عن الوظائف مقرونا بالمزايا الخارجية الأخرى .
٥. استخدام المعرفة المتخصصة والمهارة في إعداد وتصميم الاعلان .

- المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل.

١. معرفة حدود السوق لتقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة
٢. دراسة مدى جاذبية العمل الحكومي لإعادة النظر في جداول الأجور والرواتب

- ٣ . معرفة الظروف الاقتصادية في كل منطقة ومدى تأثيرها على مستويات الأجور
- ٤ . معرفة المهارات المتاحة

- المبدأ الثالث : حتمية تقويم مصادر الاستقطاب.

- ١ . معرفة عدد من تم استقطابهم من كل مصدر
- ٢ . إجراء التعديلات الضرورية لمصادر الاستقطاب
- ٣ . تقييم درجة نجاح أو فشل كل مصدر

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:

الإعلان على لوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة.

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.

ولتلافي 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.
- تعوّد الأفراد على البحث عن الوظائف في الصحف اليومية.

العيوب

- التكلفة العالية.
- إهدار جانب كبير من التكلفة نتيجة أن هذه الوسيلة تصل إلى الجميع بما فيهم غير المطلوبين
- التباين الكبير للعمالمة المتقدمة.

المؤسسات التعليمية: الكليات والجامعات

المزايا

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

العيوب

- من يتم مقابلتهم غالباً ما يكونوا مستفسرين أكثر من طالبي وظائف.
- يمكن أن تكون جداول المقابلات شاقة ومجهدة 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.

ب. الاختيار

تتطوي 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 احتياجات 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 إشرافيه الاشراف 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
اقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين

انواع الاختبارات

١. الاختبارات العلمية : التي ترمي الى التأكد من اتقان المرشح لمهارات لازمه للوظيفة الشاغرة مثل قياده السيارة او الترجمة او استخدام الحاسب
٢. الاختبارات الكتابية : الاكثر شيوعا ويختلف تصميمها حسب الغرض المراد منها فقد تهدف للكشف على القدرات الذهنية والذكاء
٣. الاختبارات الشفهية : هي تختلف عن المقابلة انها مجموعه من الاسئلة النمطية لها وقت محدد للإجابة

ج. 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

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 : تلقى الموظف التعليمات والتوجيهات التي تحدد له اسلوب 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

- 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

حسن استخدام الموارد البشرية

- | | | |
|--------------|---------|---------|
| الرواتب | النقل | الحوافز |
| تقويم الاداء | الترقية | |

أ. 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

ب. الحوافز : منافع مادية أو معنوية تشبع النقص في حاجات الأفراد وتوجه سلوكهم وتنقسم الى عدة أنواع:

○ حوافز مستمدة من الوظيفة: وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة

○ حوافز مالية: وتشمل الراتب والمكافآت التشجيعية والترقيات

○ حوافز مستمدة من علاقات العمل: وتشمل العلاقات مع الرؤساء والزملاء

○ حوافز مستمدة من بيئة العمل: وتشمل النظم والاجراءات - التدريب - مكان العمل مثل (الاتصالات

وتوافر المعلومات والابتعاث والتدريب والنقل الى جهات اخرى)

وفي دراسة اخرى، تم تقسيم الحوافز الى تسعة اقسام :

الاعتراف والتقدير، العلاقة مع الزملاء، المسؤولية، نوع العمل، الترقية، ظروف العمل، الفوائد الاخرى مثل الابتعاث، الراتب، و العلاقة مع المشرفين

ج. تقويم الأداء

- عملية تقويم الفرد فيما يتعلق بأدائه ومقدرته على العمل، وامكانية 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

د. الترقية : شغل الموظف وظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والمركز يفوق مستوى وظيفته

الحالية

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

أسس الترقية

- الترقية بالأقدمية

- الترقية على أساس الكفاءة

الترقية بالأقدمية

مزايا الترقية بالأقدمية

- البساطة والوضوح
- تجنب تدخل الاعتبارات الشخصية

عيوب الترقية بالأقدمية :

١. عدم اعطاء الكفاءة مكان الصدارة في مجال الترقية يؤدي الي عدم تقدير ذوي المواهب الإدارية وكأن هذا النظام يفترض وجود علاقة حتمية بين الأقدمية وبين اكتساب الخبرة الوظيفية
٢. ثبوت عدم صلاحية الأخذ بنظام الترقية بالأقدمية في مجال الوظائف القيادية

الترقية على اساس الكفاءة

مميزات الترقية على اساس الكفاءة :

- حيث تتاح الفرصة للأكفاء للتقدم للدرجات الأعلى

عيوب الترقية على اساس الكفاءة :

- كثيرًا ما يفتح باب التعسف او المحسوبية او المحاباة
- يؤثر على معنويات الموظفين الاخرين

٥. النقل

- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لشغل عمل جديد

أسباب النقل

- النقل التدريبي :

- يعني نقل الموظف من قسم الى اخر وذلك حتى تتسع خبراته وهنا يكون النقل وسيلة تدريبية حتى تتسع خبراته وهي وسيلة مناسبة للموظفين الصغار، كما تصلح لتدريب رجال الإدارة الوسطى حتى يتم اعدادهم لشغل وظائف الادارة العليا وهذا النقل ممكن يكون نقل مؤقت لمقابلة الاحتياجات التدريبية للعاملين .

- النقل التنظيمي :

- هنا يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم ويحدث عندما تزداد الحاجة لموظفين في قسم معين وفي ذلك توفير التكاليف وتساعد في الاستغناء عن تعيين موظفين جدد.

- النقل العلاجي :

- فقد يكون هناك موظف غير كفاء او لا تتوافق قدراته مع مطالب العمل او ليست لديه الرغبة في التعاون مع زملاءه في العمل او مع رئيسه.

الوظيفة في الإسلام

فلسفة الوظيفة في الإسلام أن الوظيفة واجب ديني، وأركانها:

الركن الاول : القوة التي ترجع الى العلم والعدل

الركن الثاني: الأمانة التي ترجع الى خشية الله والنزاهة في أداء الواجب

أسس اختيار الأصلح في الاسلام

١- تصنيف الوظائف:

تحديد أهداف وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة

٢- الالتزام بسلوك الإسلام:

الالتزام بشعائر الإسلام وخاصة الصلاة

٣- القرعة في حالة تساوى المرشحين