

مقرر

إدارة الموارد البشرية

ل. د. عبد الرحيم خليل

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى الثامن

اعداد وتجميع الملخص:

SOONAR

إدارة الموارد البشرية [1]. محتويات المقرر

محتويات الفصل الأول: [التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية]

1. التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية.
2. المنظور الإسلامي للموارد البشرية.
3. الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد، ثم التحول إلى إدارة الموارد البشرية.
4. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، والاستراتيجيات، والأهداف.

محتويات الفصل الثاني: [إدارة الموارد البشرية: النشاطات، والوظائف]

1. العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
2. المستويات التنظيمية المختلفة والمهارات المطلوبة.
3. ابرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية.
4. المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.
5. النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
6. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى.

محتويات الفصل الثالث: [تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها]

1. عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها.
2. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
3. المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
4. توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
5. متطلبات الوظائف.
6. الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

محتويات الفصل الرابع:

1. مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
2. تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.
3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.
4. خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية.
5. أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.

محتويات الفصل الخامس: [الاستقطاب والاختيار والاختبارات والمقابلات]

1. مفهوم الاستقطاب وأهميته وأساليبه.
2. مفهوم الاختيار وخطواته.
3. أهمية الاختبارات وأنواعها .
4. المقابلات وأهم أنواعها وأساليبها.

محتويات الفصل السادس:

1. مفهوم التعيين وعرض العمل.
2. طرق معالجة رفض المتقدم للوظيفة.
3. مفهوم التهيئة المبدئية وأساليبها وأهدافها.
4. محتويات برنامج التهيئة المبدئية.
5. تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية.

محتويات الفصل السابع:

1. تعريف عمليات الأداء وأهدافها وخطواتها.
2. طرق تقويم الأداء.
3. مسؤوليات تقويم الأداء وتوقيت عملية التقويم.
4. العوامل المؤثرة في نتائج تقويم الأداء.
5. استخدامات الحاسب الآلي في تقويم الأداء.

محتويات الفصل الثامن:

1. تعريف التدريب وأهميته وأهدافه.
2. مبادئ التدريب وشروط نجاحه.
3. تصميم نظم التدريب من حيث :
 - (a) تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - (b) تطوير أهداف البرامج التطويرية.
 - (c) اختيار طرق التدريب.
 - (d) تقويم فعالية برامج التدريب.

محتويات الفصل التاسع:

1. تعريف التنمية الإدارية وأهدافها.
2. المقصود بالمديرين ولماذا الاهتمام بهم.
3. أساليب التنمية الإدارية على رأس العمل.
4. أساليب التنمية الإدارية خارج نطاق العمل.
5. تقويم فعالية التنمية الإدارية.

محتويات الفصل العاشر:

1. مفهوم التطوير التنظيمي ومبرراته.
2. أهداف عملية التطوير التنظيمي وخصائصها.
3. المسؤولية عن إحداث التطوير التنظيمي الداخلي والخارجي.
4. خطوات إحداث التطوير التنظيمي.

محتويات الفصل الحادي عشر:

1. مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها.
2. مسؤولية وطرق تقييم الوظائف.
3. نظام الأجور والرواتب.
4. نظام الأجور للإدارة العليا.

محتويات الفصل الثاني عشر:

1. طبيعة ومفهوم التحفيز وأهميته.
2. أنواع حوافز العمل بالنسبة للفرد وللمنظمة.
3. تحديد طبيعة الاحتياجات الإنسانية.
4. العلاقة بين الحوافز والأجور.
5. الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج والبيع وللمديرين.

محتويات الفصل الثالث عشر:

1. تعريف المنافع والخدمات وأهميتها وأهدافها.
2. الخيارات الاستراتيجية في تصميم المنافع والخدمات.
3. المبادئ الأساسية في تصميم المنافع والخدمات.
4. أهم طرق تصنيف المنافع والخدمات.
5. التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات.

محتويات الفصل الرابع عشر:

1. برامج الخدمات الصحية المقدمة للعاملين.
2. أهم الأمراض المهنية (الإجهاد والتوتر).
3. المقصود بالأمن والسلامة.
4. اثر المعنويات والرضا الوظيفي على أداء العاملين.

محتويات الفصل الخامس عشر:

1. تعريف التطوير الوظيفي وأهميته.
2. إدارة التطوير الوظيفي (مسؤولية الموظف - والمنظمة).
3. الإرشاد والتوجيه واستخدام الاختبارات لاكتشاف المواهب.
4. تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة والمسار الوظيفي المزدوج.

محتويات الفصل السادس عشر:

1. المقصود بإدارة العلاقات الصناعية.
2. إدارة الحركة الوظيفية من خلال الترقية أو النقل أو الجمود الوظيفي أو التنزيل أو الاستغناء المؤقت.
3. إدارة إنهاء الخدمة: من حيث الأسباب والإجراءات ومقابلات إنهاء الخدمة.
4. إدارة الاستقالات والتقاعد.

محتويات الفصل السابع عشر: [إدارة مشكلات الموظفين]

1. كيفية التعامل مع مشكلات العمل.
2. الانضباط والجزاءات.
3. نظام الشكاوى.
4. تقديم نماذج من المشكلات السلوكية أو الإنسانية في مجال العمل.

محتويات الفصل الثامن عشر: [إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة]

1. مفهوم المنشأة الصغيرة ومشكلة الموارد البشرية بها.
2. نشاطات الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة.
3. تعيين متخصص في الموارد البشرية في المنشأة.
4. تخطيط احتياجات الموارد البشرية بالمنشأة الصغيرة.

محتويات الفصل التاسع عشر: [نظم معلومات الموارد البشرية]

1. مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية.
2. النظام اليدوي في بناء نظم المعلومات (الملفات والسجلات).
3. ميكنة إدارة الموارد البشرية.
4. أسباب ودواعي التحول لاستخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية.
5. مزايا وسلبيات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية [2]. **الفصل الأول** (التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية)**التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:**

- يمكن القول: إن العالم من حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور فهناك مثلاً: سور الصين العظيم، الأهرامات المصرية، الفتوحات الإسلامية قديماً، وصول الإنسان للقمر، الاختراعات العلمية المستمرة ... الخ.
- لاشك أن الإنسان بجهد وطاقته وطموحه هو العامل الأول في كل هذه الإنجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة .. الخ.
- إن الإدارة التي حققت هذه الإنجازات بالاشتراك مع البشر الذين قد يكونوا مختلفون في طموحاتهم ومشاعرهم .. ولكنهم جميعاً يسعون لتحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل.
- إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها:

✓ التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

✓ التغيرات التكنولوجية.

✓ التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.

✓ البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.

✓ التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

- إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان وركزت على كل مجالات دراسة الموارد البشرية مثل مجالات: الاختيار والتعيين، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة على الأفراد، النصح والاستشارة، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، مجالات التعلم والتدريب، مجالات توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها لمن يشغل الوظيفة العامة.

أهم المراكز القيادية الهامة لإدارة الموارد البشرية في الإسلام:

– الوسطية. – الإنسانية. – الانتماء إلى الجماعة. – التفاعل مع المتغيرات البيئية.

الإدارة العلمية:

- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية.
- كان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة.
- ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.
- **من أهم رواد الإدارة العلمية هم: فردريك تايเลอร์ و فرانك جيلبرت و هنري جانت.**
- لقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام **المنهج العلمي والموضوعي** في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.
- اعتمد تايเลอร์ والأخرون في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس **الحركة والزمن** والادوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج، وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

أهم ما تميزت به الإدارة العلمية:

- تحديد معايير الانتاج وفق اسلوب علمي واضح هو **قياس الحركة والزمن**.
 - حينما يتجاوز العامل المعيار من الانتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الانتاج.
 - ينظر الى العامل كرجل اقتصادي هدفه الاساسي هو الحصول على المال.
 - **لكن اهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية و انسانية وعاطفية وتجاهلت ان هناك جوانب اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.**
- ،، ونتيجة لما سبق فقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

العلاقات الإنسانية:

- من أهم روادها هم **التون مايو و وروثلز برجر**.
- منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

أسباب القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية:

مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً كما يرى بعض الباحثون من حيث درجة الاشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية **ويعود ذلك الى عدة اسباب أهمها:**

- ان نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن " العامل السعيد هو عامل منتج".
- تفترض مدرسة العلاقات الانسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماماً.
- **لقد تجاهلت مدرسة العلاقات الإنسانية جوانب هامة ذات تأثير على انتاجية الموظف وعطائه وهي: البناء الوظيفي، وانظمة العمل وقواعده والاجراءات واللوائح ، ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.**
- **كما تناست هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ، وليس فقط المعاملة الإنسانية.**

إدارة الأفراد:

- **وظيفة الأفراد : كجزء من مهام الإدارة:**
- يعني ان كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنباً إلى جنب مع دور إدارة شؤون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.
- **إدارة الأفراد : كجهاز مستقل ومتخصص:**
- وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة نتيجة قصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد. ومن ثم فالإدارات المتخصصة تعني **بتوفير احتياجات المنظمة من القوي العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو.**

التحول الى إدارة الموارد البشرية:

✚ لماذا التحول ؟

- نتيجة لقصور إدارة الأفراد وذلك لعدة اسباب:

- لم يكن هناك تناغماً بين سياسات وممارسات هذه الإدارة.
- عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى.
- لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- تفكيرها في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب فاصبح الأفراد عنصر تكلفة انتاجي.

✚ أهم ما واجه المنظمات وإداراتها من تغيرات:

• **تغيرات اقتصادية:**

رفع مستوي الكفاءة الإنتاجية ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة، تنوع الأسواق داخلياً وخارجياً.

• **تغيرات اجتماعية:**

تنوع مصادر العمال، ارتفاع المستوي الثقافي، زيادة الاحتياجات الإنسانية، تدخل الحكومات لحماية العاملين متمثلة في الأنظمة والتشريعات المختلفة.

• **تغيرات تكنولوجية:**

مثل تغير تقنيات الانتاج، ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات، تطور شبكة الاتصالات، وانظمة المعلومات الإدارية.

• **تغيرات إدارية:**

حيث فرضت التطورات الإدارية نفسها على المنظمات، كما ساهمت العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي... الخ.

✚ **فلسفة التحول إلى إدارة الموارد البشرية تحمل في مضامينها:**

- الأفراد ليسوا مجرد عناصر انتاجية تابعة.
- إدارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة يكون بقوي عمل منظمة ومحفزة.
- أهداف المنظمة والعاملين متكاملة وليست متناقضة.

أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- تهدف إدارة الأفراد الي تحقيق اقصي انتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية علي التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الانتاجية والرضي الوظيفي معاً.
- من حيث التطبيق والممارسة فان التناغم والتناسق مفقود بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة، بينما يكون العكس تماماً وفقاً لمنطق إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:**تعريف إدارة الموارد البشرية:**

هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

إن الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرايمج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة:

أهم مميزات المنظمات الناجحة:

1. الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
2. وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
3. مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
4. المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
5. شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
6. التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
7. تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

أما المنظمات غير الناجحة فإنها تتصف بما يلي:

1. عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
2. إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
3. عدم الاهتمام بتطوير الموظفين.
4. شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
5. سياسات غير واضحة أو غامضة وأحياناً متضاربة.
6. معدلات دوران عمل عالية.

إن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يؤدي إلى:

1. إنتاج مخالف للمواصفات.
2. زيادة نسبة الحوادث والإصابات.
3. ارتفاع نسبة الوقت الضائع.
4. إنتاج أقل.
5. ارتفاع تكلفة الإنتاج أو الخدمة.
6. انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية.
7. زيادة نسبة التالف.

مما يؤدي إلى قدرة تسويقية وتنافسية أقل ثم إنتاجية أقل، وارباح متناقصة ثم الخروج من السوق.

- أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية أهمها ما يلي:
- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملئ الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين سينعكس على رضاهم الوظيفي وهذا يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات سوف توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

المقصود بهذه الاستراتيجيات :

- هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية. وتتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في:
- مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
 - تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل 3 أو 4 من 5 أو أكثر.
 - اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
 - اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق.
 - اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
 - تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز.
 - تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
 - اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- قوة عمل متجانسة: أي وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
- قوة عمل منتجة: تستطيع تحقيق الانتاج وفق المعايير المحددة وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- قوة عمل فعالة: ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- قوة عمل مستقرة: إي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الإمكان.
- تنمية قدرات الأفراد: ويظل هذا واجباً مهماً للإدارات الناجحة.
- تحقيق الانتماء والولاء: كلما حرصت المنظمة على ارضاء الموظفين كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

سياسات الموارد البشرية:

- تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة.
- تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.
- يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.
- لتحقق الفائدة المرجوة من هذه السياسات يجب ان تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.

خطط العمل:

تمثل خطط العمل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الأهداف: تحدد ما هو مطلوب عمله ؟ كيف يتم التنفيذ ؟ من سيتولى التنفيذ ؟ ومتى يتم هذا التنفيذ ؟.

So0onA