

المحاضرة الثالثة

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

د/ عبد الرحيم خليل

أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تُعرف الإدارة.. بأنها: مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتشمل هذه الوظائف :

- تحديد الأهداف.
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه (التنفيذ).
- الرقابة وتقييم الأداء. وفيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف:
وبتطبيق مفهوم العملية الإدارية على إدارة الموارد البشرية فإنها تكون :

أهداف الموارد البشرية : ولهذه الأهداف جانبين هما :

المنظمة والأفراد.

أهداف المنظمة : التي تسعى لتحقيقها هنا هي :

الكفاءة والفاعلية / التجانس / الاستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق
النماء والولاء ... الخ.

أما أهداف الأفراد فأهمها ما يلي :

فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة /
فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات
والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها ... الخ.

تخطيط الموارد البشرية :

وتبدأ عملية التخطيط هنا بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا
بالمنظمة تجاه مواردها البشرية.

إن أهم خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية يمكن حصرها في:

تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة بالمنظمة.

تقدير حجم العمالة المطلوبة.

تحليل الوضع الراهن.

تحليل سوق العمل.

تحليل العجز أو الفائض الكمي أو النوعي.

كيفية مواجهة العجز أو الفائض.

تنظيم شؤون الموارد البشرية:

□ ويمكن تحديدها في :

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمنظمة.
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية ل مركزية).
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات أقسام وحدات).
- تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.
- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات.

□ توجيه الموارد البشرية (التنفيذ) :

- تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى بالمنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى وسماع المقترحات بما يؤدي لتحقيق الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة : والهدف منها هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه

يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة وهذا يستلزم تحديد المعايير ،

وتقويم الأداء وقياسه ، ثم التصحيح وتشمل عملية التقويم ما يلي :

- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين ، التدريب ، الإجازات).
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقويم نتائج التدريب ومعدلة دوران العمل والغياب.

توجيه الموارد البشرية

- إن توجيه الموارد البشرية : تعني ارشاد - إصلاح - حل مشاكل.
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوي ، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة علي الموارد البشرية

- رقابة الموارد البشرية : إذا تم التخطيط و التنظيم و التوجيه و لم تتم الرقابة يكون هناك خلل في العمل الإداري ، إذ يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض.
- تقويم إنتاجية الأفراد و أدائهم ، كطلب تقرير عن مدى الأداء مثلا .
- تقويم نظم و سياسات و أهداف إدارة الموارد البشرية و يجب مراجعة السياسات بشكل منتظم.
- تقويم إجراءات و قواعد العمل : وهي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات و لاستراتيجيات و الرسالة و الخطط و القواعد ، ثم نضع إجراءات و تنميط العمل و السياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين.

.....

- إن تقويم أساليب تخطيط و تنظيم الموارد البشرية ، ما هي إل الأساليب المستخدمة في التخطيط بصفة عامة.
- كما ان تقويم نظم التدريب ، الحوافز و الأجور ، المعلومات ، يتم بوضع خطة تدريبية في البداية ، ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين و يقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز : هل ستكون حوافز مادية و معنوية ، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.
- كما ان تقويم معدلة دوران العمل و الغياب ، المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها العامل في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى (عدم الاستقرار في العمل) ، و كلما زاد معدل غياب العامل فإنه يدل على وجود مشكلة.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

- تختلف نظرة و تقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى و من بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ... و من ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و المسؤوليات و الواجبات المسندة اليها.
- و يتضح ان المسؤولية التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة و متنوعة ، و عليه فإن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارة الإنتاج و التسويق.
- و يرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات وظيفية موزعة حسب الاختصاصات.
- و تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد و تصميم معظم سياسات و برامج الموارد البشرية.
- و تقوم هذه الإدارات المختلفة بالتنفيذ ، مع تقديم النصح و الاستشارة عند الحاجة.

في حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة والتي تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة :

□ من توظيف ، تطوير ، حوافز ، وغيرها ... الخ.

تصنيف الوظائف في الجهاز المسنول عن الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<p>مدراء الأقسام.</p> <p>□ المدير العام للأقسام.</p> <p>□ القيادة الإدارية.</p>	<p>□ السكرتارية.</p> <p>□ الاستعلامات.</p> <p>□ مشغل الحاسبات.</p> <p>□ التحرير.</p> <p>□ الصادر والوارد.</p> <p>□ حفظ الملفات.</p> <p>□ المساعدين الإداريين.</p>	<p>الاستشارات والتوجيه.</p> <p>□ خبراء تقييم الوظائف.</p> <p>□ خبراء تصميم وتحليل الوظائف.</p> <p>□ خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.</p> <p>□ خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</p> <p>□ خبراء التطوير والتنمية الوظيفية.</p> <p>□ خبراء علاقات الموظفين</p>

إن الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.

□ مثل مستشار الجودة ، فهذه وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا.

□ لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين قد يكون في مستوى الإدارة الوسطى ... وهكذا.

الخصائص التي يجب أن تتوافر في قيادة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
<p>□ العدالة في المعاملة.</p> <p>□ الرحمة.</p> <p>□ عدم الاستبداد بالرأي.</p> <p>□ اختيار البطانة الصالحة.</p> <p>□ تحري مصلحة المرؤوسين.</p>	<p>□ معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.</p> <p>□ إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.</p> <p>□ إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء</p>

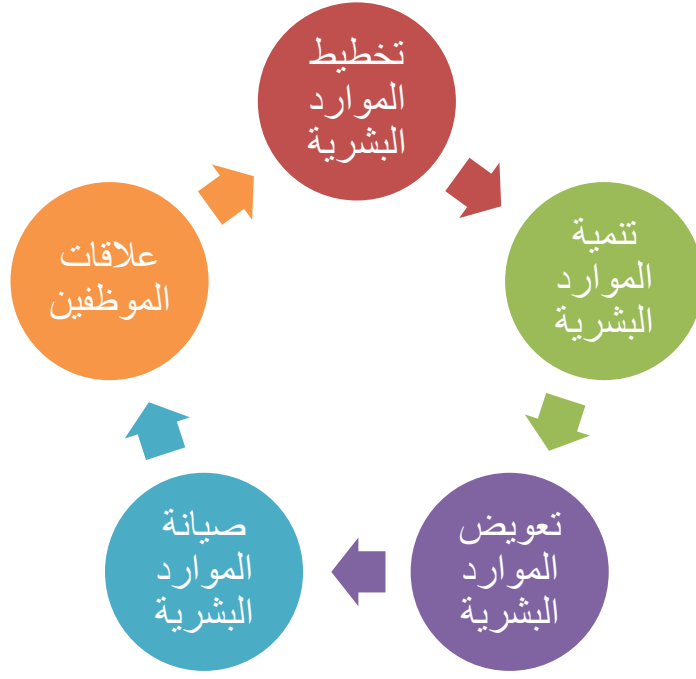
<input type="checkbox"/> والإنتاجية. <input type="checkbox"/> معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في العمل. <input type="checkbox"/> قدرة إقناع أصحاب المصالح. <input type="checkbox"/> الاستماع والإنصات الجيد. <input type="checkbox"/> تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. <input type="checkbox"/> القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.	<input type="checkbox"/> مراعاة تقوى الله والخوف منه. <input type="checkbox"/> الأمانة. <input type="checkbox"/> الكفاءة والمقدرة.
--	--

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

- يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام :
- المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل : كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
- المهارات السلوكية:** وتهتم بالقدرة على الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
- المهارات الفكرية:** وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.
- ويلاحظ ان المستوي اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع أو مستوي المدير بالمنظمة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

- تختلف المنظمات في حجمها وأهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- كما تختلف المسميات التي تصنف بها الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :
- إدارة الأفراد.
- إدارة العلاقات الصناعية.
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- إدارة شؤون الموظفين أو العاملين.
- إدارة علاقات الموظفين.
- إدارة الموارد البشرية.



تخطيط الموارد البشرية

- ويحدد هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل :
- تخطيط الاحتياجات البشرية.
- تقدير حجم العمالة المطلوبة.
- تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة.
- تحديد القدرات والخبرات.
- تحديد عمليات الاختيار والتوظيف.
- تقويم الأداء والنقل.
- تحديد الفصل من الخدمة.

ويعتبر **نشاط التدريب والتطوير** من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة وتشمل هذه النشاطات ما يلي :

- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف أنواعه.
- إعادة التدريب متى لزم ذلك لإحداث التطور الوظيفي.
- عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية بالمنظمة.
- التطوير الوظيفي.

التعويض (الأجر والرواتب)

- ويتناول هذا النشاط ما يلي :
- تقييم الوظائف ومقارنتها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- طرق تقييم الأجر والرواتب.

- مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها.
- كيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

□ **صيانة الموارد البشرية**

□ **والهدف من هذا النشاط هو :**

- المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية.
- جعل المنظمة مصدر جذب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.
- الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة.
- الاهتمام بالخدمات من صحية و تعليمية واجتماعية وغيرها
- ... الخ.
- الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

□ **علاقات الموظفين**

- ويهتم هذا النشاط بما يلي :
- توفير فرص التوافق ولانسجام بين المنظمة والموظفين.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.
- إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مقالة :
- الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ، الاستقالة ، التقاعد.

- وأخيرا إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزارات والشكاوى.
- تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة وتقليل الشعور بعدم الرضا.
- التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

□ **العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخر**

- إن إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم جدا مثله مثل الإدارات الأخرى.
- وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى.
- مثال : إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين ، أو تزود بموظفين لكنهم غير كفي ، فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارات قوية جد ||

□ **ماذا يفعلون في إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟**

- تدبير الكوادر البشرية : استقطاب ، اختيار، تعيين ،
وتطوير، وتدريب.
- تنمية الكوادر البشرية.
- المحافظة على الأمن والسلامة.
- علاقة الموظفين: مهمة جداا وسر نجاح المنظمات وتحقيق
أهدافها.

عقب انثوي