

الموارد البشرية - Human Resources

المستشار في التربية محمد عقوني

Aggouni10@yahoo.fr

<http://aggouni.blogspot.com>



الاهداء

إلى الوالدين العزيزين أمي و أبي

و إلى كل الآباء و الأمهات و رجال التربية

و التعليم و إلى كل متطلع لصباح مشرق

أهدي هذا العمل المتواضع

. و إلى كل الناس الطيبين

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم الموارد و اصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون افراد ما هي الا مجموعة من الاصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها ان تنتج الا مع مساندة القوى العاملة. و بصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون و تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل، القيادة، و الرقابة.

تعريف الموارد البشرية - Human Resources Definition

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة. وتقع مسئولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

- **فرنش:** هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة
- **سيكولا:** هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد
- **جلويك:** هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها
- **شروذن وشيرمان بي:** إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيتهم بفعالية أكثر

- سميث جي وجرانت جي:هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر اولا:وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهى إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانيا:وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.

مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة ، على إعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال أستثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد ستراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل ، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية النامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر

لها قدرة تنافسية في عالم العمل والأنتاج والبقاء بقوة وثبات في
المسار المتخصص لعملها

ويستخدم علم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة الى
الاستراتيجية الأساسية في إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في
ميدان العمل والأنتاج ، وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة الموارد
البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب
والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر
الزمن ، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة
الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة
عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من
خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور
حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد
البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات

ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين
مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات وهما الكفاءة
والعدالة ، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر
عائد ممكن لعملية الأستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الأنتاجية
إعتماداً على الطلب الأستهلاكي ، كما تقاس الكفاءة بالنسبة
للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم
بتقديم أقصى وأكفاً جهد للمنظمة إضافة الى إعتماد بعض الأمور
الأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور
والغياب وإصابات العمل والأستقالة وغيرها

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي
تعتمد عليها المنظمة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من
خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة
تقديم خدماتهم للمنظمة ، كما إن عدالة المنظمة تتجسد في مدى
الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها الى
توطيد حالة المساواة بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من
خلال نظام الحوافز والمكافئات ، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي
التظلم المقدمة من العاملين بسبب المنظمة كلما دل ذلك على وجود
نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين ، وحكم على المنظمة بأنها
عادلة

لقد كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم
بإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها للوصول الى الأهداف
بأنجع وأرقى الوسائل من خلال اعتبار المورد البشري كرأسمال
واجب أستثماره وخصوصاً حالات الإبداع والطاقات البشرية الخلاقة ،
: هي العوامل التالية

- 1- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية ، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة باختلاف أنواعها ، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع ، بعيداً عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرض.
- 2- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه . وإحراز النجاح والربح .
- 3- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة ، دفع ذلك المنظمات الى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي ، لغرض الاستمرار بالانتاج وتطويره ومقاومة المنافسة وهذا التوسع يحتاج الى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الأهتمام لها لتكن خير ظهير للمنظمة في مسرة العمل والمنافسة .
- 4- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات دفعتها الى ضرورة أستثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم .
- 5- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل ، وتنمية الموارد الأخرى إنطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الأنتاج ، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن ، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري .
- 6- إعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والأنتاج والنوعية في المنظمات العاملة ، أدى بشكل كبير الى أهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الأهتمام بالإدارة الكفوءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول الى الجودة المنشودة .
- 7- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الأنتاج ، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الأنسانية الجيدة بالعمل وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المنظمة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق ما كل ما تطمح له المنظمة ، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع .

ونتيجة لذلك أصبح توجه الأهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للأهتمامات والأعتبرات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الاستراتيجية

التي تهم مستقبل المنظمات وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك ، وبهذا توسعت إتجاهات أهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق ، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة إعتماًداً على البنية :

الستراتيجية الجديدة

1 . التطوير التنظيمي -

2 . دعم إدارة المعرفة بالمنظمة -

3 . تصميم الوظائف -

4 . تخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين -

5 . التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين -

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم إستقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي وتتمثل هذه التطورات التاريخية بالمرحلة التالية :

1- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856 - 1915) : وظهرت هذه الحركة على في أوائل القرن العشرين حيث قادها تاييلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب ، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين وتنسيب العمل لهم وأعتبر عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال ، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين ، وتطالب لنيل جميع حقوقهم

2- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920) : لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول طرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم وإلتزامات أرباب العمل إنسانياً ، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية ، بل أعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الإنساني معهم بالإضافة الى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وأعتبرهم مورد نادر ، هي من العوامل المهمة إضافة الى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفوء وزيادة الإنتاج ، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين و الحاجة الى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960) : لم تكن فلسفة -3 الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الأنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل أهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الأهتمام بتوظيف العاملين والأهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة . وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الأهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والأهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية .

4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980) : لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الأهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الأهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة .

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى الى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول الى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ،ليؤدي بالنتيجة الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر ، إضافة الى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً الى النجاح .

5- مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000) : لقد ظهرت هذ المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء ، والكفاءة الإنتاجية ، وزيادة مستوى

ونوعية الإنتاج ، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيدلوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً الى شركاء في العملية الإنتاجية والأستثمارية في المنظمة مما أدى الى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدره كبيرة .

إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ ستراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق بشكل ملح ، ولم يأت عفويّاً بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية وأجتماعية ، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الأنتاج العالمي ، بالإضافة الى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وأنتشارها .

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول الإعتبار لأدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات ، الى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة ستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات ، والذي سيؤدي الى نجاح الأستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم أستثماره بالشكل المطلوب .

دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم .

ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد .

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم وتطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلفها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية(المدير و مساعده) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها

- E . البعد الاستراتيجي للمورد البشري
- E . البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين
- E . الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء
- E . استثمار في رأس المال البشري
- E . توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد و الابتكار

: و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية

في جميع الجوانب المتعلقة (**Line managers**) أولاً: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات

ثالثاً: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة

رابعاً: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية ... و إدارة الأجور و المرتبات

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات

أهداف ادارة الموارد البشرية

- :تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي
- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام*
الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة
 - ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في*
أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً
 - ج- زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام*
بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر
 - د- وضع نظام موضوعى لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذى حق حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو*
العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية

أهداف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

:أهداف إدارة الموارد البشرية

هدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد ē

1. أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة ē العاملين (1) .

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما، المنظمة والأفراد .. فالأهداف التي

:تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية، هي

.الكفاءة والفعالية

.التجانس

.الاستقرار

.تطوير وتنمية المهارات

.تحقيق الانتماء والولاء

:أما أهداف الأفراد، فتتلخص فيما يلي

.فرص عمل جديدة

.ظروف ومناخ عمل جيد

.العدالة في الأجور والمعاملة

فرص للتقدم الوظيفي

تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والأهداف الفرعية

فـالهدف العام، هو

استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة وفعالية، بواسطة الموارد البشرية

أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام، فهي

التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة

(ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (دافع/حافز

توفير المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية

التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية

تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية (3) .

كما يمكن أن نقسم الأهداف إلى

أهداف تنظيمية

أهداف وظيفية

أهداف اجتماعية

أهداف شخصية (4) .

أنشطة الموارد البشرية

أ تقوم بمساعدة كافة \bar{E} حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإدارة

أ من الأفراد وتنميتها، واستخدامها، وتقييم \bar{E} المنظمة في الحصول على احتياجاتها

والمحافظة عليها، واستمرار بقائها في المنظمة وذلك بالكف والكيف المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

يجب أن تسعى أنشطة الموارد البشرية لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من

.خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى

:ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي

:تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من اجملالات منها

.تخطيط القوى العاملة -

.تحليل وتصميم الوظائف -

.الاستقطاب والاختيار والتعيين -

:تنمية الموارد البشرية: ومن بين مجالات هذا النشاط

.التأهيل والتهيئة المبدئية -

.التدريب والتنمية -

.التطوير الإداري والتنظيمي -

:التعويض والتحفيز: ويشمل هذا النشاط بعض اجملالات منها

.تقييم الوظائف -

.تحديد الأجور والرواتب -

.التحفيز الفردي والجماعي -

:صيانة الموارد البشرية: وتشتمل على بعض اجملالات منها

.المنافع المالية -

.الخدمات الاجتماعية -

.الروح المعنوية والرضا الوظيفي -

:علاقات العمل: وتشمل بعض اجملالات منها

.تخطيط وتنمية المسار الوظيفي -

إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش (5 -

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة؛ إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشري في المنشأة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

• المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية. قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة؛ إذ كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إذ:

1. نظرت إلى العامل بصفته سلعة تُباع وتُشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

1. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع. المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية- انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة- يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

• وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، وقبول بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

• المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وظهر حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعد في ظهور النقابات العمالية.

• المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

• المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أجريت تجارب (هوثرن) بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

• المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية. • مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في إنجاز

كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب :

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:

إنَّ الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة.

ومن أهم تلك الوظائف - سنذكر مهامها بشكل مختصر وسيتم شرحها تفصيلاً لاحقاً :-
أولاً: وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية:

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة..

وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة.. وتحديد واضح، ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيث أعدادها ومواصفاتها، ونوعيتها... إلخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

- وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية: بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية، بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

- وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية: تعمل هذه الوظيفة على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.

يمكن تقسيم الموارد البشرية إلى عدة أفرع وهي

تلك الأفرع لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض وكذلك لا تعمل بمعزل عن المؤثرات الخارجية ومنها على سبيل المثال وليس الحصر أوضاع السوق والتقنية والعولمة وغيرها والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسات وبالتالي يصل ذلك التأثير إلى الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة في النهاية.

أي مؤسسة تسعى إلى ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية. الحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو العلاقة بين المدير والموظف. تؤكد بعض الدراسات على أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الاستقالة هو المدير المباشر وليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب. وحيث أن المدير المباشر هو العنصر الأكبر تأثيراً فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين في موظفيهم بحيث تتحول العلاقة – أو تتطور – إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسؤولية وتعني المزيد من العاطفة تجاه العمل. وبالتالي المزيد من الإنتاجية

خلال الأعوام الخمسين الماضية ونظراً لتعارض المصالح بين الموظفين وأصحاب الأعمال تبنت الحكومات القوانين التي تنظم العلاقة بينهما كما تحدد حقوق وواجبات كل الأطراف وركزت تلك القوانين على حماية الموظفين من التمييز أو الاستغلال عن طريق تحديد الحد الأدنى للرواتب والحد الأقصى لساعات العمل وتحديد الظروف المطلوبة لبيئة العمل وضمان سلامة العمال

تخطيط الموارد البشرية

نأتي هنا لتفاصيل عملية تخطيط الموارد البشرية. حيث أن الموارد البشرية تعنى بالحصول على أفضل الأداء وتعيين أفضل المرشحين فإن عملية التخطيط هنا هي المسؤولة عن تقييم الموارد المتاحة وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً وتحديد الكيفية... إما عن طريق تطوير الأفراد الموجودين أو الإتيان بآخرين – وهل يكون الاعتماد على العمالة الدائمة أو المؤقتة - اعتماداً على الجدوى الاقتصادية و إستراتيجية الشركة.

بانتهاء عملية التخطيط يكون المدير على دراية كاملة بمتطلباته للمستقبل وبالتالي أصبح في إمكانه أن يبدأ في البحث عن الشخص المناسب. وهنا تأتي عملية التوظيف وهي العملية للمسئولة عن إيجاد الموظف المناسب – بل والفريد إن أمكن - واجتذابه للعمل لدى المؤسسة. عملية التوظيف حقيقة هي عملية شديدة الحساسية لأنها عالية التكلفة والخطأ فيها يصعب إصلاحه بشدة.

التوظيف

كل شركة ترغب في أن تحصل على الموظفين الأقدر والأفضل، لكن **كيف تحصل على أفضل الموظفين لشركتك؟**

يمكنك أن تتعرف على المهام الأساسية في **عملية التوظيف من خلال الرابط التالي**. كما يمكنك التعرف على **الوسيلة المثلى لاختيار المرشح الأفضل من خلال الرابط التالي**.

ما هي القنوات المتاحة للإعلان عن الوظائف؟ الآن أصبحت شبكة الانترنت إحدى الوسائل الرئيسية لطلب العمالة وخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب مرشحين ذوي مهارات تقنية عالية. هناك أيضاً شركات التوظيف وتوظيف عن طريق الموظفين الحاليين أو التوظيف مباشرة من المدارس والجامعات أو الإعلان الداخلي في المؤسسة أو الإعلان في الصحف. **Employee Referral** كل طريقة من تلك الطرق لها مزاياها وعيوبها وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الطرق التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة

من الأسئلة الجيدة التي يمكن طرحها للتفكير هنا ... أيهما أنفع: الموظف الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة أم ذلك الذي يتوافق مع شخصية المدير؟

حفاً ذلك السؤال من الأسئلة الصعبة لأنه لا توجد له إجابة واضحة ... إذا كانت الوظيفة فيها الكثير من الحرية والإبداع فعمل من الأفضل أن يتوافق الموظف مع المدير لأن الاضطراب قد يؤثر سلباً على الأداء أما بالنسبة للوظائف واضحة التعريف والمهام فمن الأفضل أن توظف من يتوافق مع النظام. بصورة عامة فإنه من الأفضل للمؤسسات الكبيرة أن تركز على الموظفين الذين يلبيون متطلباتها فتلك المؤسسات تكون على درجة جيدة من التنظيم بحيث يكون مجال العزف المنفرد محدوداً ... حتى تدور الماكينة الضخمة يكون على كل ترس فيها أن يلعب دوره جيداً ودوره فقط. في النهاية لا توجد قاعدة محددة لذلك الأمر ولكنها كانت نقطة تستحق الوقوف عندها

بالنسبة لعملية الاختيار فإنه توجد عدة مؤشرات يجب أن تتواجد في المرشح ومنها: وجود المهارات الفنية والشخصية اللازمة والمثابرة – الاستمرارية في مستوى الأداء – والتعاون والانضباط وغيرها من الصفات. الحقيقة أننا نعرف الصفات المطلوبة ولكن المشكلة هي صعوبة التعرف على صورة مكتملة للشخص الجالس أمامك في المقابلة الشخصية من خلال 60 أو 90 دقيقة

تنظيم الهيكل الإداري

من المهام المعقدة لإدارة الموارد البشرية هي تنظيم الهيكل الإداري للشركة وتلك العملية تهدف لعدة أهداف منها ضبط المسؤوليات والمهام وتقليل الازدواجية بين العمليات وتنظيم نقل الأوامر من القيادة إلى الموظفين ونقل التقارير في الاتجاه العكسي وكذلك تهدف لتوفير فرص النمو الوظيفي للأفراد لحثهم على بذل المزيد من الجهد و تهدف إلى إلغاء المهام غير الضرورية

التدريب والتطوير

بالنسبة لبعض الموظفين تكون عملية التدريب والتطوير هي النقطة الرئيسية عند الحكم على إدارة الموارد البشرية في الشركات التي يعملون بها وذلك لأنها تعني تحسين المهارات وبالتالي زيادة القيمة الشخصية. وتسعى عملية التدريب والتطوير إلى تحسين قدرة الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق زيادة معلوماتهم وطريقة أدائهم للوظائف وتحسين سلوكهم داخل الشركة. عادة ما يقوم المدير باختيار التدريب المناسب ولكن هناك حالات تقوم فيها إدارة الموارد البشرية بالاختيار وكذلك في حالات أخرى يقوم الموظف باختيار التدريب المناسب له.

هناك عدة أنواع من التدريب ومنها

التدريب باستخدام مقرر معين وقد يكون ذلك عن طريق المدرب بصورة مباشرة أو عن طريق الانترنت أو الكتب

الأكثر فعالية ولكنه لا يناسب المهام المعقدة والتي تتطلب الكثير من الخبرة والمهارات **on-the-job** التدريب خلال المهمة

إدارة المزايا والتعويضات

يأتي هنا الجزء الأهم على الإطلاق بالنسبة للموظفين وهو ما يسمى بإدارة المزايا والتعويضات وهو الفرع المسئول عن تحديد المقابل الذي يتلقاه الموظف نظير ما يقوم به من عمل إما في صورة مادية أو في صورة مزايا بديلة مثل الأجازات الإضافية أو السيارة أو الهاتف أو غيرها من المزايا التي تضاف بصورة غير مباشرة إلى دخل الموظف. لكل شركة فلسفة مختلفة في تعويض الموظفين فمنها من يدفع فقط ما عليهم أن يدفعوه بينما تدفع شركات أخرى كثيراً فوق سعر السوق.

من العوامل المؤثرة في تقييم التعويض المادية: المهارات والخبرة والمسئوليات المعطاة للموظف والقيمة المضافة المتحققة من دوره داخل المؤسسة وكذلك طبيعة العمل وبعده الجغرافي وأداء الموظف وحجم الشركة ونشاطها

تتغير التعويضات من مكان إلى مكان وحسب قوانين الدول ففي الكثير من الأحيان تختلف حسابات الضرائب تبعاً لنوع التعويض وأيضاً إذا كان التعويض في صورة مالية أو عينية وعلى الشركة أن تحسب الأفضل لها وللموظف قبل تحديد طريقة وحجم التعويض. بالنسبة لقيمة التعويض الإضافي الذي تدفعه الشركات للموظف فإنه قد يصل إلى 40% من الراتب ولكن هذا لا يعني الكثير من دون الأخذ في الاعتبار قيمة الراتب المطلقة. بعض الشركات قد يعطى 100% من الراتب كتعويضات ولكن هذا لا يعني الكثير إذا كان الراتب الأساسي هو 75% من التعويض المناسب الذي يقدره السوق.

يظن البعض أن الشركات بحاجة لميزانية ضخمة لتوفير التعويض اللازم لتحفيز الموظفين ولكن من الناحية العملية هناك الكثير من الأفكار للمزايا والتعويضات حتى ولو لم تتوفر الموارد المالية الكافية.

تقييم ومراجعة الأداء

أيضاً من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تقييم الأداء والذي قد يسوء لعدة أسباب منها ضعف قدرات الموظف أو غياب التدريب أو غياب الانضباط أو غياب التوجيه. لتحسين الأداء يجب الأخذ بيد الموظف وإجراء التحسين طوعاً ولكن إذا لم يمكن ذلك بسبب رفض الموظف أو عدم الإمكانية فإنه يجب فرض ذلك التحسين كرهاً.

آخر المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع النقابات والتي تتحدث بالنيابة عن العمال لضمان حقوقهم.

لعل إدارة الموارد البشرية هو أحد أصعب وأمتع فروع الإدارة وذلك لارتباطه الوثيق بأهم أدوات الإنتاج وهو الموظف أو العامل ولعل القرارات القادمة من إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثيراً على العاملين في أي شركة وهذا يلاحظ عندما تجد أن الأخبار القادمة من هناك قد تصل إلى الموظفين في دقائق معدودة.

علاقات الموظفين

علاقات الموظفين من المهام التي لا يدرك الكثيرون أهميتها فمثلما تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي. تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج.

مفهوم وخطوات تخطيط الموارد البشرية

: أ - مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وجهات نظرة لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد التخطيط فيا , ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة , وللإحاطة بالتعدد بالمفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال منها :

1 - يقصد بالتخطيط للموارد البشرية للتنبؤات النظامية للطلب على

الموارد البشرية ورضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية 1

2 - تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياطات المنظمة خلال 2 فترة زمنية معينة

3 - تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات 3

وحسما للاختلاف في وجهات النظر يمكن أن نتفق في تحديد مفهوم شامل لتخطيط الموارد البشرية لكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن في المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها , والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .

مما سبق يمكن لنا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزيداً من الإيضاح لماهية تخطيط الموارد البشرية كما يلي 4

1 - تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأي عمل تخطيطي آخر في أي مجال من مجالات الأخرى

2 - تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو . يبنى على ضوء ظروف المنظمة وظواهرها وإمكاناتها

3 - تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي بها المنظمة وكذلك تخطيطها الشامل

: ب - خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتنوع خطوات الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية أهميتها

. في المنظمة , وعلاقتها بالتخطيط العام للمنظمة
وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أنم يتفقون
على أن الموارد البشرية يجب أن تربط بإستراتيجية المنظمة , وكلاهما
يتعمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرا و التوقعات
المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثرات البيئية في مسارا
الاستراتيجي.

وعلى هذا فهناك من يصف العملية بأربع خطوات أساسية تتضمن
. مجموعة من الخطوات الفرعية

- التنبؤ : إن تخطيط الموارد البشرية لابد أن يبدأ بتقدير الطلب على 1
عنصر العمل في المستقبل , حيث يمكن على ضوء ذلك رسم الأهداف
التي ينبغي تحقيقها ضمن إستراتيجية عامة للموارد البشرية 1, حيث
:تتضمن هذه الخطوات أربع خطوات فرعية هي 2

أ - التحليل : ويركز على خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم
الاستخدام لأي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد
على ضوءها الأجر , عدد الوظائف .. الخ
كما يشمل التحليل على مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية
. والمنظمة الحالي هيكل وطاقفها
ب - التنبؤ بحجم الطلب المستقبل على الموارد البشرية في ضوء
. المؤشرات التي تم تحديدها في التحليل
ج - وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب
د - التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي و الخارجي ,
حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في
تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية , بينما تلجأ منظمات
أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من الموارد
البشري.

وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (داخلي
، خارجي) , على المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة

- وضع الأهداف : تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط 2
والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية ,
فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية
المنظمة هي التوسيع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها
المستقبلي , أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها
بمستوى أدائها الحالي , فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء
. النوعي (المهارات , والمعارف) لقوة العمل في المنظمة
كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال
توفير معلومات عن الموارد البشرية للمنظمة , حيث لابد أن لا تخرج من
الإطار العام لأهداف المنظمة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد
في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية

1. للمنظمة

- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية .
 - يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة .
 - تحديد مضامين الموارد البشرية .
 - تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس .
 - في خطة الموارد البشرية
 - يجب على المخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل .
 - وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل
- :- تنفيذ الخطة 3

وتشمل هذه الخطوة عل تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات

:- التقويم والرقابة 4

تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية , ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تستخلص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في

: التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة

- مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها

- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب

فيها نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة

- وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية

أهمية تخطيط الموارد البشرية

أهمية تخطيط الموارد البشرية: تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛ وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب. 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد. 3- يسبق

تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها. 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم. 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ويقول د. عادل محمد زايد: (وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: (تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء، وتزويد المنظمة بالعمالة الراجعة في الأداء، وتزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين .

سياسات و إجراءات التوظيف في الموارد البشرية LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT

إجراءات التوظيف LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT

مقدمة

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الشركة وخصائص الفرد.

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والموصفات الوظيفية (موصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف

- : سياسة التوظيف 1/2
- يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة والمعتمدة وفقاً لميزانية التوظيف السنوية حسب المقرر في مخصص الوظائف لكل إدارة على أن يشغل هذه الوظائف ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية العالية
- : أولوية شغل الوظائف 1/3
- يتم الإعلان عن الاحتياجات الوظيفية الشاغرة داخلياً وتُعطى الأولوية لكافة الطلبات الداخلية لموظفي الشركة بعدة طرق منها
- أ- الترقية
- ب- النقل الوظيفي
- ت- الإعلان الداخلي
- وتبحث الشركة عن مرشحين للوظائف من خارجها فقط عندما يتعذر إيجاد موظف من داخل الشركة
- : بعدة طرق منها

أ- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني أو الفاكس

ب- عن طريق الإعلان بالصحف المحلية و/أو الدولية حسب الحاجة

ت- الاستعانة بمكاتب توظيف (استشارات) داخلية وخارجية وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع الشركة حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي ويتم ترتيب رحلات التوظيف بعد تأمين عدد لا بأس به من المرشحين المتوقع قبولهم من خلال مراجعة سيرهم الذاتية

ث- المؤسسات التعليمية تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في تهيئة الخريجين للعمل حيث ظهرت علاقة وثيقة بين شركة والمؤسسات التعليمية وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح الشركة والاستفادة من الموارد البشرية المحلية والتقليل من معدل البطالة وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة

متطلبات التوظيف 1/4 :

تشغل الوظائف المعتمدة بأشخاص تتوفر لديهم المتطلبات المحددة لتلك الوظائف حسب الوصف الوظيفي المعد لها

تعيين العاملين الجدد 1/5 :

يتم تعيين عاملين طبقاً لخطة التوظيف المعتمدة سنوياً من قبل مجلس الإدارة على أن يتم توظيف غير السعوديين عندما لا يتوفر مرشحاً سعودياً مستوفياً لمتطلبات شغل الوظيفة

شروط التوظيف 1/6 :

يجب أن تتوفر في المرشحين لشغل الوظائف المعتمدة في الشركة الشروط التالية

• ألا يقل العمر عن (18) سنة ولا يتجاوز (60) سنة

• توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية

• أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك

• اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف

• أن يكون لائقاً صحياً للعمل ، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها الشركة

• الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة عن جهات الاختصاص وذلك للأجانب

• ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى وأن يحظر شهادة خبره وإخلاء طرف من عمله السابق

• ألا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية

مقابلات التوظيف 1/7 :

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا

أنواع المقابلات 1/8 :

أ- المقابلة الفردية

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل الشركة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين

ب- المقابلة الجماعية

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية

(متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف الشركة (ممثلين لشركة

- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف الشركة •
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف الشركة

1/9 : ضوابط عملية الاختيار والتعيين

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة. ونعمل على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق و أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب

2/9 : خطوات عملية الاختيار والتعيين

- أ- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى الشركة
- ب- تلقي الطلبات والسير الذاتية وإدخالها بقاعدة بيانات السير الذاتية
- ت- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها
- ث- إجراء مقابلات مبدئية بواسطة الهاتف لبعض السير الذاتية الغير واضحة و تدوين الملاحظات
- ج- إرسال السير الذاتية المطابقة للوصف الوظيفي بنموذج (طلب إجراء مقابلة شخصية لوظيفة) من قسم التوظيف إلى الإدارة الطالبة
- ح- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل لبعض الوظائف
- خ- إجراء المقابلات الرسمية بتنسيق بين الإدارات الطالبة للوظيفة و قسم التوظيف
- د- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية من واقع نموذج المقابلة الشخصية
- ذ- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة
- ر- إعداد توصية التعيين ويوصي مدير الموارد البشرية ويعتمد مدير عام الشركة
- ز- إعداد خطاب لمكتب العمل ليتم تسجيل الموظف في مكتب العمل
- س- إعداد خطاب "تحويل طبي" يتم تزويد قسم خدمات الموارد البشرية بصورة من جواز الموظف و يرسل إلى عيادة الشركة ويتم التنسيق بين العيادة و المستوصف المصرح له من قبل الشركة للكشف عليه

ش- إعداد خطاب تسهيل "فتح حساب بنكي" لكي يتسنى تحويل راتب الموظف عليه

(ص- إعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء و سياسات الشركة ووسائل السلامة

ض- إعداد عقد عمل رسمي للمتدربين الذين تم تثبيتهم

1/10 : مرتبات العاملين الجدد

يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة حسب سلم الرواتب المقر من مجلس إدارة الشركة لكل وظيفة

1/11 : إعادة من سبق له العمل

يجوز إعادة التعاقد مع من سبق له العمل بالشركة إذا كان هناك حاجة لخدماته وكانت استقالته لأسبابه الخاصة

1/12 : الرسوم الحكومية

تتحمل الشركة جميع الرسوم الحكومية التي يتوجب على العامل المتعاقد دفعها حسب أنظمة الحكومة (الإقامة و رخصة العمل وتجديدهما وما يترتب على تأخير ذلك من غرامات إذا كان التأخير بسبب الشركة، ورسوم تغيير المهنة ، رسوم تأشيرات خروج وعودة) وحسب شروط أحكام العقد المبرم بين الشركة والعامل

1/13 : فترة التجربة

إذا لم تثبت صلاحية العامل خلال فترة التجربة المنصوص عليها بالعقد للقيام بواجبات العمل المتفق عليه جاز للشركة فسخ عقد العمل دون مكافأة أو تعويض بشرط أن تتاح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ

1/14 : عقود العمل

يتم ارتباط جميع العاملين بالشركة بموجب عقود عمل توقع من قبل المدير العام لشركة

1/15 : أنواع العقود

- (ثلاثة أنواع) : (عقد توظيف مباشر - عقد تدريب - عقد صندوق تنمية الموارد البشرية
- أ- عقد التوظيف المباشر: تقوم الشركة بالتعاقد مع العامل بموجب عقد عمل محدد المدة ويتم تجديده سنوياً حسب تقييم الأداء السنوي و مصلحة العمل
- ب- عقد التدريب: تقوم الشركة بتعاقد بتدريب العامل فقط لمدد مختلفة حسب متطلبات كل وظيفة في سلم التدريب المعتمد من قبل الشركة ويعطى المتدرب مكافئة مقطوعة لحين اجتيازه مدة التدريب المقررة بنجاح و من ثم يتم تثبيته
- ج- عقد صندوق دعم تنمية الموارد البشرية بشروط المقررة من قبل صندوق التنمية
- : نفقات المقابلات قبل التوظيف 1/17
- تقوم الشركة بتأمين الإركاب و مكان الإقامة للمرشح للعمل على الوظائف الشاغرة في المكان الذي يحدد لإجراء المقابلة الشخصية أو التعويض عنها وتكون درجة السفر سياحية مخفضة ولا يستحق المرشح التعويض عن الوقت الذي قضاه في السفر أو أثناء المقابلة
- : مكان الفحص 1/18
- يتم إجراء الفحص الطبي لدى الجهة الطبية التي تحددها الشركة أو توافق عليها
- : تكاليف الفحص الطبي قبل التوظيف 1/19
- تتحمل الشركة تكاليف الفحوصات الطبية في الجهات المعتمدة لديها للمتقدمين والذين تم اختيارهم للعمل بالشركة
- : تاريخ سريان عقد العمل 1/22
- يسري عقد العمل للعامل المعين محلياً من تاريخ مباشرته العمل
- : إلغاء التعيين 1/23
- يجوز للشركة إلغاء عقد العمل إذا لم يباشر العامل أعمال وظيفته خلال (15) يوماً من التاريخ المحدد لمباشرة العمل في العقد دون عذر مقبول من الشركة
- : صلاحيات التوظيف 1/24
- المرتبة يوصي يعتمد
- المرتبة (29) فأقل مدير الموارد البشرية المدير العام لشركة
- : البرنامج التعاوني 1/25
- يمكن للشركة أن تستقطب طلاب الجامعات والكليات التقنية و الثانوية الصناعية للعمل لديها كجزء من متطلبات التخرج في بعض المنشآت التعليمية و يحق لشركة أن تصرف لهم مكافأة تشجيعية شهرية مقطوعة تحددها الشركة وفقاً لإعتمادات الميزانية السنوية
- : التوظيف الصيفي 1/26
- يمكن للشركة أن توظف مؤقتاً الطلبة (المنتظمين في دراستهم) لمدة شهرين في إجازة الصيف و تصرف لهم مكافأة تشجيعية مقطوعة عن كل شهر تحددها الشركة وفقاً لإعتمادات الميزانية السنوية
- : دفع الرواتب 1/27
- يتم دفع الرواتب للعاملين خلال الأسبوع الأخير من كل شهر ميلادي ويودع الراتب في حساب العامل الخاص الذي يحدده كتابياً في أحد البنوك المحلية
- : النماذج المستخدمة في قسم التوظيف 1/28
- أ- نموذج طلب توظيف
- ب- نموذج عنوان المراسلة الحالي و الدائم للموظف
- ت- نموذج طلب اعتماد أمر إركاب
- ث- نموذج مقابلات التوظيف
- ج- نموذج المقابلة الشخصية لوظيفة
- ح- نموذج إعلان داخلي عن وظائف شاغرة لموظفي الشركة
- خ- نموذج تعريفي مبسط بالشركة لموظف جديد
- د- نموذج طلب إجراء مقابلات جماعية على وظيفة واحده

مهام إدارة الموارد البشرية

:يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى

1. الوظائف الإدارية

2. الوظائف التنفيذية

:أولاً: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلي

التخطيط

تهتم بتخطيط احتياجات الجامعة من القوى العاملة كماً ونوعاً بحيث تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات الجامعة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية

التنظيم

يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والمهام بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في الجامعة

التوجيه

يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف الجامعة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه **COMMAND** ، **MOTIVATION** مثل الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية

الرقابة

تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف .أو الأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للجامعة بكفاءة عالية

:ثانياً: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلي

استقطاب الموارد البشرية

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات الجامعة من القوى العاملة كماً ونوعاً ، بحيث

:تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي

- تقدير احتياجات الجامعة من القوى العاملة
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للجامعة
- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع

- احتياجات الجامعة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية و غيرها
- تعيين الأفراد
- تنمية مهارات العاملين

بعد تعيين القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً لآبد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار الجامعة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للجامعة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للجامعة في جميع المستويات الإدارية

التعويض أو المكافأة

تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في الجامعة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لآبد من

- تقييم الوظائف
- تحديد نظم دفع الأجور
- تحديد نظام الحوافز
- تحديد لوائح الجزاءات
- رعاية ودعم القوى البشرية

تهتم هذه الوظيفة برعاية ودعم القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية ، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة

التعيين

ويشمل الإعلان عن الموظفين وإختيارهم والتعاقد معهم . ونحن نقوم بذلك بعد التشاور مع كليات الجامعة وإداراتها المختلفة لتحديد احتياجاتهم وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل عام ولكل كلية أو إدارة بشكل خاص كي يتمكن من استقطاب أفضل المرشحين للانضمام الى فريق جامعة الشارقة

سياستنا في الجامعة أن تعطى الفرص في التعيين للكفاءات بغض النظر عن اللون والجنس والدين كما أن لدينا اهتماما خاصا بذوي الحاجات الخاصة في منحهم فرصا للعمل للمشاركة في بناء مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة

جامعتنا محكومة بقواعد وتوجيهات عليا ، تعطي فرص التوظيف بالدرجة الأولى لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة ثم مواطني دول مجلس التعاون الخليجي ، ثم الجنسيات العربية. وبعد ذلك الجنسيات غير العربية ويحكم ذلك الكفاءة والمنافسة الشريفة

التعويض للموظفين

وهو ما نقوم به من دراسة ويحث وتطوير لأنظمة الرواتب والأجور والبرامج ذات الصلة التي تساعد الجامعة في القدرة على المنافسة في سوق العمل وجذب المواهب ذات الدرجة العالية من الكفاءة واستبقائها ويتم ذلك بالاستعانة بالخبرات والكفاءات المتوافرة داخل الجامعة وخارجها لدراسة الرواتب . والأجور وعمل المقارنات وتقديم التوصيات اللازمة

المزايا والامتيازات

من أجل خلق بيئة عمل مريحة للموظف ، تقوم جامعتنا بتقديم امتيازات للعاملين فيها تضاهي ما تقدمه الجامعات العالمية ، وتسبق ما تقدمه الجامعات الإقليمية والمحلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنها

أعضاء الهيئة الأكاديمية

- سكن جامعي على أحدث طرز البناء يتناسب وحجم أسرة المتعاقد
- بدل أثاث للسادة أعضاء هيئة التدريس ليقوم كل منهم باختيار أثاث منزله على ذوقه الخاص
- تذاكر سفر سنوية للمتعاقد وافراد أسرته
- بدل شحن أمتعة عند التعاقد وانتهاء الخدمة
- بدل تعليم أبناء في المدارس الخاصة
- منح تعليم للأبناء المستوفين لشروط قبولهم في جامعة الشارقة
- تأمين صحي للموظف ولأفراد أسرته
- تأمينات ونظام تقاعد لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة
- أعضاء الهيئة الإدارية

- بدل سكن للمتعاقد بحسب درجة الموظف
 - بدل تذاكر سفر سنوية للمتعاقد بحسب درجة الموظف
 - بدل تعليم ابناء في المدارس الخاصة لطفلين وبعده أقصى (6000 درهم) للطفل
 - منح تعليم للأبناء المستوفين لشروط قبولهم في جامعة الشارقة
 - تأمين صحي للموظف ولأفراد أسرته
 - تأمينات ونظام تقاعد لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة
- هذه الامتيازات وتفصيلها لكلا الهيئتين الأكاديمية والإدارية محكومة باللوائح والنظم المعمول بها في الجامعة

إن جامعة الشارقة حين تقرر هذه الامتيازات للعاملين فيها تسعى الى إنشاء إيجابية وتوازن بين أن يرقى الموظف بأدائه لعمله وبين أن يحيا حياة كريمة هو وأسرته

التدريب والتطوير

التدريب والتطوير في جامعتنا يركز على مساعدة الموظفين في الحصول على المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في عالم سريع الإيقاع .
وحيث ان جامعتنا هيئة تعليمية وأهم عملائنا هم الطلبة فإن تدريباً خاصاً يؤهل الجميع لتحقيق أهداف الجامعة لتخريج طالب متفوق ومؤهل لخدمة المجتمع يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية بجامعتنا مسؤولية كبيرة لتحقيق ذلك

ان عقد حلقات وندوات وورش عمل تدريبية من أهم أعمالنا ونحن نعمل بشراكة استراتيجية مع كل من

1. مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بجامعة الشارقة
2. إدارة تنمية الموارد البشرية بحكومة الشارقة

وذلك لتحديد احتياجات الموظفين من البرامج التدريبية وإشراكهم فيها بل ونرسل آخرين الى كل الدورات المحلية التي تعقد بدولة الإمارات العربية المتحدة وخارج دولة الامارات التي نرى ان لها فائدة في تطوير موظفينا، ونتحمل التكلفة مهما كانت . هدفنا من ذلك تحسين الفعالية المؤسسية وبناء قوة عاملة قادرة على إنجاز الأهداف الإستراتيجية لجامعة الشارقة

تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية

مقدمة:

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم ☐ أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة .

على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيا ☐ . هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة

أولا- مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية :

هناك عدة مفاهيم للتدريب وتنمية الموارد البشرية وسنحاول فيما يلي التطرق إلى كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية :

1/ مفهوم التدريب : تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية ،فالتدريب

بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها ، فالمقصود من التدريب هو

زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف (1) المؤسسة التي يعملون ا و برسالتهـا.

ناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدرالم (2) على الانجاز.

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في (3) التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق.

ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارالم وقدرالم وتغيير سلوكها واتجاهالم بشكل (4) ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

ومن هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية :

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام ا بوظائف الجديدة التي سيشغلونالم .
- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون (5) وظائف غير وظائفهم الحالية.

- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

• إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العمال وخاصة بسياسات الأفراد عموماً، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة .
فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول والاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف ، ولاشك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاً لمحدودة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب .(6)

2/ مفهوم تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " : إعداد العنصر البشري إعداد صحيحاً بما يتفق واحتياجات اتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد (7) ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده "

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الآلات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من (8) اختبارات مختلفة.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد ارفع مستوى مهارام وخبرام وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة (9) العمل المطلوب إنجازه "

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية

البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية
(10) الصحة والدخل والعمالة

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته

(11)

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها والفنية والسلوكية .

وهناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية و الأتمتة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال .

أما الكاتبان: دون وستيفي J.D.AUNN و ELVISS STEPHENS يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي: " بتعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية... ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد .

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنها لم يذكرنا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية .

أما الدكتور على السلمي يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب، رغم أهميتها وضرورتها إلى أن لا تمثل عملية التنمية، وإلا لا يعد أن يكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة (ف. بالنسبة إلى تنمية الموارد 12) مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة و: هي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم. بالمقارنة مع التعاريف السابقة الذكر فإن الدكتور علي السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، إلى أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية واللذان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية. و عليه فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية

(13): البشرية التي تتمتع المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية
تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية. إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة، يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الآلات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ثانيا- أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية :

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل،

والشكل الشكل (01) يعطي مفهوما

حديثا للتدريب وتنمية الموارد البشرية ويلخص ما قلناه سابقا

ثالثا - أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المواد البشرية ودعم الميزة التنافسية :

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه ،ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل ،مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل وهنا لا بد من التعرف على الإنتاجية وتحسين الإنتاجية ومداخل (15) تحسين الإنتاجية.

1/ مفهوم الإنتاجية : يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ،وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات ،الدخل ،الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلا ، انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة (16)

الإنتاجية

المدخلات

المخرجات

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر اكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها الى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة منظمة بمفردها والعوامل الداخلية هي تلك التي تقع داخل سيطرة

/ أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي ، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض

إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول ،التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلت السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاً بحيث يتحول العملاء إلى البائعين اقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملائها أن إلا هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو (18) وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:

(19)

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم .
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين .
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب .
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

/ أ إعادة الهندسة :يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ، وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي ،ويتطلب تطبيق ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية وتتضمن العمليات الداخلية مثل المحاسبة ،التوزيع ،الإمداد وإدارة الموارد وغيرها وهناك خمسة اهداف لإعادة الهندسة

- زيـ ادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية .
 - -تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعلاء وحاملي الأسهم وغيرهم .
 - -تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة .
 - -تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة .
 - -حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة .
- وعندما تطبق المنظمة مدخل إعادة الهندسة فإن المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات ، وتحديد طرق التطوير وغالبا ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع المشكلات الموجودة وأسبابها ، وربما يتم إجراء بعض التغييرات التي

(20)

ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة 6R's حيث يبدأ هذا المدخل بأدراك المشكلة وتحديد المتطلبات الداخلية والخارجية ، سواء للمنظمة أو للعلاء وإعادة التفكير في الممارسات الحالية وإعادة تصميم العمليات وإعادة النظر في الأدوات وتطبيق تكنولوجيات وأدوات جديدة وأخيرا إعادة تقييم العملية بأكملها، ومن نتائج العملية إعادة الهندسة لجميع الوظائف شديدة التخصص نحو وظائف أخرى، وجعلها أكثر ثراء كما قد يؤدي ذلك إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية والسماح للعاملين بالمزيد من السلطة لاتخاذ القرارات وبواجه مدخل إعادة الهندسة العديد من الانتقادات من أهمها تسببه في الاستغناء عن العاملين خاصة المديرين في المستوى الإداري الأوسط مما دعى البعض إلى اعتبار إعادة الهندسة اصطلاح يستخدم لتسريح العاملين أو تقليل حجم القوى العاملة أو الوصول إلى حجم العمالة المناسب وانه ليس سوى آلية للتخلص من العاملين في إطار ظاهري للتحسين هذا وهناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد الحجم المناسب للعمالة منها :

- طرح بدائل أخرى لتخفيض التكلفة بدلا من تخفيض حجم العمالة وإذا كان من الضروري تخفيض حجم العاملين فلا بد من مد يد المساعدة للعاملين الذين سوف يتم الاستغناء عنهم
- تدعيم العلاقات مع العاملين من خلال المصارحة والمكاشفة الكاملة والاتصال لهم وإظهار اهتمام المنظمة م من خلال الإعلان عن لإجراءات التي سوف تنفذها المنظمة لتقليل

ب دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية : تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة ،وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي ،وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لا للم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة ،وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية ، فان ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فان خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فان خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك ل يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من اجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة .

لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى اقل رسمية ،وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطوير التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلاءم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما

(22) يجب التأكد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفر أو التعويض .

علاقات الموظفين:

(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى في ظل الظروف غير المثالية، يفوز الشخص المحبوب)، هكذا تقول الحكمة القديمة، وهكذا تتحقق تلك الحكمة في المؤسسات؛ فإن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي تسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الأخرى.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الموظفين يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، فالتكاتف هو أعلى صور التعاون؛ إنه محصلة تفاهم شديد، واتصال روحي عميق، واتفاق على تحقيق المنفعة للجميع؛ فينتج عن ذلك قوة هائلة من الإبداع والابتكار في حل المشاكل، ومن الفاعلية والحماس في تحقيق الأهداف، فكما يقول كامبو: (عندما تجتمع العقول العظيمة معاً، وتفكر معاً؛ فليست هناك حدود لما يمكن تنفيذه حينئذ).

ولذا لا يجب أن يتوقف الأمر بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من أعضاء الفريق فقط؛ بل إن دورها الرئيسي هو تقوية علاقة كل عضو من أعضاء الفريق بالآخر، فكما يقول فينس لومباردي: (نمّ في فريق العمل شعوراً بالتوحد، وإمكانية اعتماد أفرادهم على الآخر، وإمكانية استمداد القوة من الاتحاد).

ويقول آلان ألداف: (في وقت الراحة، أحب أن يجلس الجميع ويتناولون الطعام معاً، ويمزحون ويتبادلون القصص والنكات؛ لأن بعض هذه الأشياء تحدث فعلياً في وقت العمل، مقدار الارتياح الذي ينشأ بين أفراد الفريق يبدو واضحاً في نتائج العمل)، وفي ذلك إشارة عملية إلى كيفية تكوين علاقات قوية بين أعضاء فريقك.

وفي البداية ستحتاج أن تكثّر إدارة الموارد البشرية من التأكيد على هذا المعنى؛ أنهم أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل، وستحتاج أن تدعوهم إلى تلك الخروجات، والزيارات، والمناقشات. وبعد فترة من الوقت سيصبح ذلك أمراً طبيعياً بينهم، بل سيفعلونه تلقائياً بينهم، وستأخذ العلاقات طريقها إلى القوة بصورة طبيعية وسهلة وغير متكلفة.

بالمثال يتضح المقال:

وفيما يلي بعض الأمثلة لما تعمله الشركات من أجل تقوية علاقات الموظفين:

مثال 1: الغرفة التجارية الصناعية في المنطقة الشرقية:

تتميز بيئة العمل بالغرفة بالجود الودي والألفة الكبيرة بين الموظفين، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي موظف وأي مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية.

مثال 2: شركة الزاهد للتراكاتورات والمعدات الثقيلة المحدودة:

وجود علاقة متميزة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين وإدارة الشركة من جهة أخرى؛ يساعد على خلق جو العائلة الواحدة في الشركة.

مثال 3: آرنست ويونغ وشركاهم (محاسبون قانونيون):

تقوم الشركة بالعديد من الأنشطة من أهمها تنظيم دوري كروي على النطاق المحلي والخليجي، وتنظيم ودعم نشاطات رياضية مختلفة طوال السنة، وعقد اللقاءات والاحتفالات الترفيهية المتعددة، والتي تضم

الموظفين جميعهم بكل مستوياتهم الإدارية، وتسهم في تعزيز علاقات العمل خارج النطاق الرسمي.

الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1- العلاقة مع النقابات

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات -2- النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام -3- يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و..الخ، إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات هذا القرن، كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وغيرها من الأمور الأخرى، أثرت بما لا يقبل مجالا للشك على طبيعة العلاقات .بين التي سادت العمل في المنظمات المختلفة

ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات هذه الإدارة بصور أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص :ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي

- إدارة الجودة الشاملة -

- تحديات العولمة التنافسية -

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

نتيجة للتغيرات التي حدثت فى البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- 1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- 2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- 3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- 4- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- 5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.
- 6- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي فى شكل فرق عمل.
- 7- التحول من التخصص فى العمل إلى التنوع فى المهارات.
- 8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- 9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة فى اتخاذ القرارات.

- 10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء فى النشاط.
- 11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكرى.