

محاضرات جامعية

السنة الاولى موارد بشرية علم الاجتماع

. إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الأولى:

أهداف المحاضرة:

- 1- التهيئة للمقرر.
- 2- الإلمام بالموضوعات الأساسية التي يتناولها المقرر.

خطة المحاضرة:

- 1- عرض موجز لمفردات المقرر وتوزيع الخطة .
- 2- تحديد المرجع الرئيسي والقراءات المساعدة .
- 3- تحديد كيفية توزيع الدرجات.
- 4- الغياب .

محتويات المحاضرة:

مفردات المقرر:-

- 1- مفهوم وماهية ونشأة الموارد البشرية .
- 2- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .
- 3- مراحل تطور الموارد البشرية .
- 4- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- 5- تخطيط الموارد البشرية.
- 6- تحليل الوظائف.
- 7- الاستقطاب والتعيين.
- 8- التدريب والتنمية.

المحاضرة الثانية

محتويات المحاضرة

مفهوم وماهية إدارة الموارد البشرية :-

الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل¹ التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع ، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية². حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج (BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل ،³ وأثارت النظريات والدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات وخارجها وتعلق بالموارد البشري وبيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة والتي لفتت الانتباه إلى أهمية دراسة وبحث العنصر البشري ودعت الباحثين لفحص هذه العوامل والتي من أهمها "

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية 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 لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
5. زيادة مستوى التفضيل للعمل .
6. التغير في مستوى المعيشة .
7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
8. إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

¹ العتيبي ، محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق. 2010م

² حريم ، حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م ص6

³ المرجع السابق

9. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

10. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

11. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع .⁴

و من شدة الاهتمام بالموارد البشرية و كثرة الدراسات و تفاقم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية و هي

مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) و الذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها فريدريك ⁵ " انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية ⁶ و من أجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة و في دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من أبرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة "

(1) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

(2) التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

(3) تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

(4) تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

(5) الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل⁷

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته و وضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي "

- أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالإله .

⁴ الهنري عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 ص54

⁵ ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلور .موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org/wiki> 31 يناير 2010

⁶ علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م.ص26

⁷ النظرية العلمية لفريدريك تايلور : الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . <http://www.chefs4arab.com> 14-اغسطس 2009

- أغفلت دور البيئة الخارجية⁸

كما يعاب على هذه النظرية أيضا "

- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية .
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيًا دائمًا.⁹

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن والتي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم"¹⁰ من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء وكانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها :

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
 2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
 3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
 4. السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
 5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية
 6. الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .
 7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
 8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية ."¹¹
- و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من اجل الحصول على اكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل

¹⁰ حمداوي ، ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي

<http://www.bhamdaoui.com>

¹¹ الصيرفي، محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان 2003 . ص 41

من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماسلو ما قدمه ماسلو (1954) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتدأ من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تلتها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظيفية الغداء و الملبس و السكن " ¹² و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها "

1. غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية

2. استخدام مصطلحات غامضة

3. الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي

4. لم يهتم كثيرا بالذكاء

التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين ¹³ حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة والعلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر-البشري و مكوناته و دمجها مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير والتأثر في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات و التي من أهمها نظريته : (X . Y) لماك روبر (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاء في العمل حيث " ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (X,Y) " ¹⁴ وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب.

يُمكن النظر إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من عدة جوانب كالآتي :-

1- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط :

تعرف إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط بأنها (الوظائف والنشاطات التي تتعلق بالعنصر-البشري داخل المنظمة ، وهذه الوظائف والنشاطات تشمل : تخطيط الموارد البشرية ، تصميم الوظائف ، التوظيف والاختيار ، تقييم الأداء ، التدريب ، تحفيز الموظفين ، تحديد سياسة الأجور والرواتب ، السلامة المهنية ، إدارة العلاقات الصناعية) .

2- إدارة الموارد البشرية كحقل دراسي (أي تخصص) :-

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الحقل الدراسي الذي يُعنى بالوصول إلى مجموعة من القواعد الثابتة نسبياً التي تحكم العنصر البشري داخل المنشأة بهدف إدارته بكفاءة وفعالية .

3- إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية :-

¹² بكري ،ليلي .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة و النشر . 2009م ص33

¹³ الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .

¹⁴ دنبري . لطف . نظرية X و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م

تُعرف بأنها تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ، وقد تسمى تلك الوحدة بإدارة شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين ، إلا أن المسمى الحديث لها هو (إدارة الموارد البشرية) Human Resoures Management واختصار هذه العبارة هو (H.R.M) .

1- تعريف إدارة الموارد البشرية :

- تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، ولكنها تتحد في المضمون، ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:
- ✓ التعريف الأول:

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين. ~ أهمية دراسة الموارد البشرية أن الموارد اصل استثماري نضع فيه كل الاحتياجات والموارد والدعم كي يتم تطويره ويصل في النهاية إلى خدمة المنظمة . المنظمة تريد موظف منتج والموظف يريد حوافز مادية أمان وعلاقات جيدة فيريد المنظمة أن تهتم به وهذا الارتباط بين الاثنين وهو ما يحقق لنا مفهوم الموارد البشرية وتحقيق فكر الموارد البشرية .

✓ التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم. ~ وهذا التعريف يتكلم عن الخصائص والوظائف الخاصة بالموارد البشرية . ويعني باستقطاب الأفراد أي إذا عندنا سوق كبيرة جدا ويوجد مجموعه من الخيرات ويتم اختيار أشخاص معينين لأنهم يحققون للمنظمة ما نريده . بعد اختيارهم يتم تطويرهم بوضع البرامج والدورات التدريبية لتطويره ونقله من مستوى تدريبي إلى مستوى تدريبي أعلى . والمحافظة عليهم بالاهتمام به من ناحية ذهابه إلى المستشفيات ومن ناحية مستحقته المالية والمحافظة عليه في حالة الإصابة ودعمه وينمي فيه الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي داخل المنظمة .

نشأة إدارة الموارد البشرية :-

أولاً : إدارة الموارد البشرية ما قبل التصنيع :-

لم يكن هناك اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع وذلك لأن النشاط الأساسي الموجود وقتها كان ينصب على الزراعة الأمر الذي أدى بأصحاب الأراضي إلى توجيه كافة الجهود البشرية نحو العمل في الزراعة ، ولكن لم يمنع ذلك من وجود بعض الإبداعات التي دلت على وجود إدارة من نوع ما للعنصر البشري ، ومن هذه الإبداعات :

- | | |
|---------------------|--------------------------------------|
| أ- بناء الإهرامات | الحضارة المصرية القديمة (الفراعنة) |
| ب- سور الصين العظيم | الحضارة الصينية القديمة . |
| ج- مسلة حمورابي | الحضارة البابلية . |

أهداف إدارة 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 كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري ، 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 موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

4/1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- 1- وظيفة التخطيط. تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.
- 2- وظيفة التنظيم. ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في المنظمة.
- 3- وظيفة التوجيه. ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Command ، Motivation وتحت أى مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.
- 4- وظيفة الرقابة. أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف أو

الأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- 1- وظيفة استقطاب العمالة. تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.

- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.
- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.
- تعيين الأفراد.

2- وظيفة تنمية العاملين. بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد 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 المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.

3- وظيفة التعويض أو المكافأة. تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:

- تقييم الوظائف
- تحديد نظم دفع الأجور
- تحديد نظام الحوافز
- تحديد لوائح الجزاءات

4- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية. تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية ، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

– مفهوم الموارد البشرية كعامل من عوامل الإنتاج أو ما يسمى المدخل الميكانيكي Mechanical Approach:

وفي هذا المدخل الذي ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضي نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال.

ومن أسباب وجود هذه الفلسفة ما يلي:

- 1- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التي بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التي كان يقوم بها الإنسان من قبل.
- 2- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء في كتابات آدم سميث والذي كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.
- 3- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.
- 4- عدم إدراك العاملين أنفسهم لحقوقهم والوقوف في مواجهة أصحاب الأعمال للمطالبة بها خاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منخفضة بين هؤلاء العاملين في تلك الفترة.

وفي هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحي الفنية والتقدم التكنولوجي والمشكلات الاقتصادية ومشكلات الإنتاج على تفكير الإدارة ، مع توجيه بسيط وسطحى إلى مشكلات العمالة ، وحتى هذا الاهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال بأسلوبهم الشخصى. الاجتهادى وفي ضوء التجربة والخطأ ولم يكن هناك بعد دور واضح لإدارة الموارد البشرية.

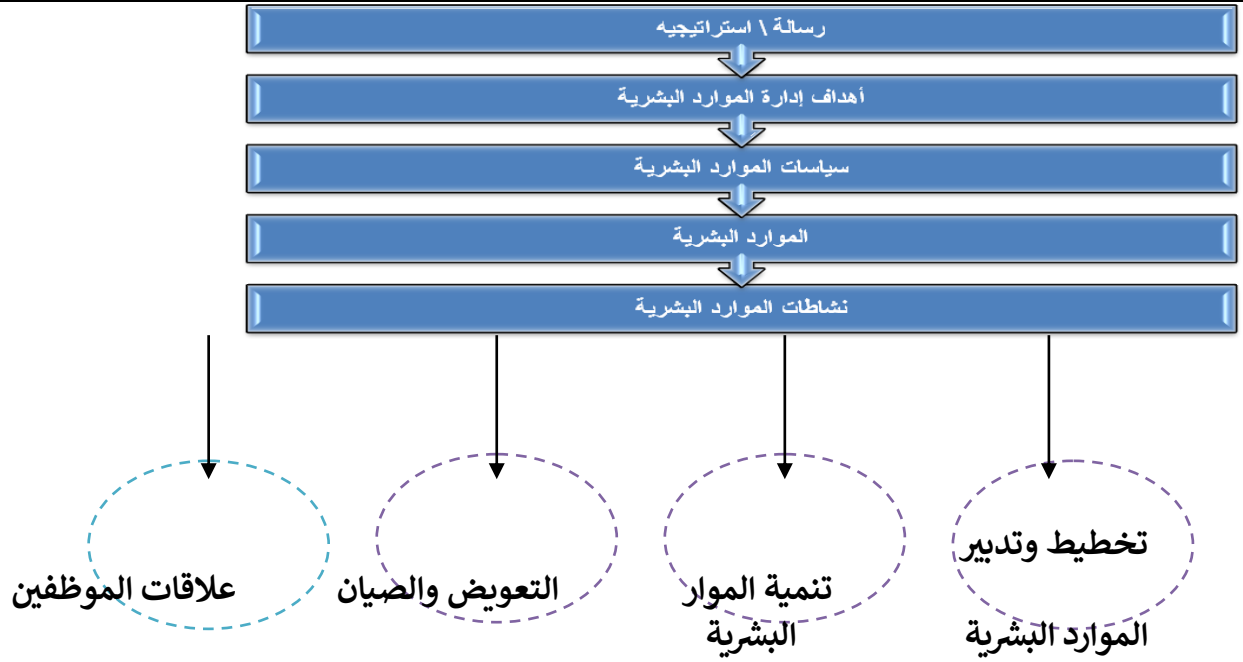
المحاضرة الثالثة:

محتويات المحاضرة:

2- أهمية إدارة الموارد البشرية

- الآثار التي يمكن أن تأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها ..
- يؤدي إلى :
- إنتاج مخالف للمواصفات . ~> إذا لم يتم اختيار الشخص المناسب لن يستطيع تنفيذ المطلوب على حسب المواصفات المطلوبة .
- زيادة نسبة الحوادث والإصابات ~> إذا لم يختار الشخص بشكل جيد من الممكن أن يتسبب في حوادث داخل المصانع لعدم إلمامه الجيد بها
- ارتفاع نسبة الوقت الضائع . ~> الشخص إذا كان غير مدرب بشكل جيد سيضيع وقت كبير في أعمال ليس لها علاقة بالمنظمة وبالتالي عملت خسارة كبيرة في المنظمة .
- إنتاج أقل . ~> العامل الملم بخبرات عمله سيعمل أكثر والذي غير ملم سيعمل أقل .
- ارتفاع تكلفة الإنتاج .
- زيادة نسبة التالف . ~> يؤدي إلى خسارة كبيرة في المنظمات .
- انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية . ~> يؤدي بدرجة كبيرة على أدائه في المنظمة .
- كل هذه الأمور المجتمعة ستؤدي إلى :
- قدرة تنافسية وتسويقية أقل .
- وفي النهاية سيؤدي إلى إنتاجية و ربح أقل .
- وسيعود إلى الخروج من السوق .
- رسالة إدارة الموارد البشرية : ~> الفكر الاستراتيجي .
- من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق على رسالة إدارة الموارد البشرية أي (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها) :
- التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين . ~> هذا السر والفن والنجاح في إدارة المورد البشري ، ولا يمكن أن يأتي في ظل وجود تشتت الفكر ، يجب أن يكون هناك سياسيات وخطط والإستراتيجيات واضحة للمحافظة على المورد البشري .
- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :
- أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية :
- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
- الترقية من داخل المنظمة . ~> يجب عدم المساواة بين المتميز والضعيف .

- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية . ~> يجب أن تكون وفق أسس وخطط تتوافق مع احتياجات الفرد .
- تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة .
- أهداف إدارة الموارد البشرية :
- قوة عمل متجانسة ~> مثال \ \ إذا وجد مهندس ، إداري ، اقتصادي .. نجعلهم متجانسين داخل العمل أي أن لا يوجد عنصريه مع موظفين القسم الواحد .
- قوة عمل فعالة
- تحقيق الانتماء والولاء .
- قوة عمل منتجة .
- قوة عمل مستقرة .
- تنمية قدرات الأفراد . ~> عن طريق التدريب والتطوير .
- سياسات إدارة الموارد البشرية :
- تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.
- زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية :
- حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد:
- أن تكون مكتوبة.
- أن تعمم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.
- 3- خطط العمل التنفيذية في إدارة الموارد البشرية :
- خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :
- 1. ما هو المطلوب عمله ؟
- 2. كيف يتم التنفيذ ؟
- 3. من سيتولى التنفيذ ؟
- 4. متى يتم التنفيذ ؟
- 5. ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
- 6. ميزانية التخطيط ؟
- الخلاصة :
- إطار العمل ضمن إدارة الموارد البشرية يظهر في الشكل التالي:



- ثلاث نقاط أساسية لإدارة الموارد البشرية ((التخطيط والتدبير ، تنمية الموارد البشرية ، التعويض والصيانة))

✓ يوجد فرق بين تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية وهي :

تنمية الموارد البشرية : تتعلق بالتدريب والتطوير .

إدارة الموارد البشرية : تتعلق بجميع الأشياء التخطيط والتنمية والتطوير وغيرها .

تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية:

المدخل الأبوي Paternalism

كان هذا المدخل سائداً في الفترة من 1920-1930م ، وفي ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين.

وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال ، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك ، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسلية ، والترفيه ، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين ، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوى في طياتها اعتبارهم أطفالاً قصر-Children ، ولكنها فشلت في ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين ، حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذى يقررها ، وهو الإدارة لأنها هي التى تعرف مصلحة العاملين.

لقد كانت هناك عدة عوامل وظروف أدت إلى تحول الإدارة من الاتجاه الآلى إلى الاتجاه الأبوي أهمها:

- 1- ظهور النقابات واتحادات العمال التى بدأت تمثل تحدى لإدارة المنظمة وأصحاب الأعمال.
- 2- ظهور حركة الإدارة العلمية التى تزعمها تايلور وفايول وجانت وجلبرت وغيرهما ، والتى كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية ، واستمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية في علاج مشكلات الأفراد ، ولكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على أنها تهديد لهم يجب مقاومته.
- 3- ظروف الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من زيادة ضخمة في الإنتاج ، ووجود مشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الإنتاجي الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة ، بسبب ظروف الحرب وخاصة العمال المهرة والفنيين والمشرفين والمديرين.

وبدأت الإدارة لأول مرة التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تتولى النهوض بإدارة الموارد البشرية ، ولكن كان معظم اهتمام الإدارة قاصراً على تعيين عمال الإنتاج ورجال البيع وتحديد هيكل أجورهم وساعات عملهم.

ج- النظام الاجتماعي Social System Approach (1930-1980م)

لقد تلاشى المدخل الأبوى سريعاً خلال كساد الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد هو ما يسمى بالنظام الاجتماعي ، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح.

وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل منها:

1- فشل المدخل الأبوى في أن يستقطب العاملين الذين يشعرون بحقوقهم وأهميتهم وأنهم لم يعودوا أطفالاً ولكنهم أصبحوا بالغين.

2- زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين.

3- ظهور الكساد الكبير في الثلاثينيات من القرن الماضي والذي أدى إلى جعل الإدارة تغير تفكيرها في كثير من الأمور.

4- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها ألتون مايو بتجاربه الشهيرة في شركة ويسترن إلكتروك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية والتي أطلق عليها تجارب "هوثورن".

5- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها ماري باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين ، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنساني في الإدارة.

6- ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استفادة منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

بدأت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل ، وبدأت في ممارسة الكثير من الوظائف التي لم تعد قاصرة على النواحي المادية فقط في العمل ، ولكن امتدت لتشمل المسؤولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. (باشري 1999 ، Flippo 1972)

د- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (1980م حتى الآن)

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات ، ظهرت مفاهيم حديثة ، منها: إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management ، وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها ، ومن هذه التغيرات: النقص في رأس المال اللازم للتمويل ، التغير في الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة.

وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات ، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات ، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق.

(Coddington, et.-al., 1985, Smith and Reid 1986)

كما ترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها ، خفض القوى العاملة ، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها.

ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها ، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة.

(Wilson 1986)

وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، التعويضات والمكافآت.

وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

أ- الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة ، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة .، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب- الجودة المتفوقة Superior Quality: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء ، ومستوى أداء هذه المنتجات ، .

ج- الإبداع المتفوق Superior Innovativeness: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

د- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء Superior Customer Responsiveness: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه.

(Brackbank 1999)

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي ، والمستوى الاستراتيجي ، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً ، وتتصف بعدة صفات منها:

1- طويلة الأجل. وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.

2- الشمولية. وهي تشمل عدة أنشطة .

3- مخططة. وتعني وجود خطة واضحة ومحددة .

4- التكامل. أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة.

5- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهي أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل.

المحاضرة الرابعة

=

محتويات المحاضرة:

الموارد في العلوم الاجتماعية هي تطابق لفظ القوة العاملة، حينما نذكر المورد البشري يخطر لنا انه يقابل القوة العاملة وعند الحديث عنها أيضا " نفهم ان الانسان ذكر او انثى يمثلها، ويتطلب نظم بمعنى ان هناك قواعد علمية ناظمة للموارد البشرية.

والتالي يوضح لنا الموارد البشرية:

انسان=مورد بشري=قوة عاملة (لها سمات وصفات وخصائص ويجب ان يكون متدرب ماهر لديه إمكانيات علمية وإدارية...الخ

سؤال امتحاني: ما أهمية الموارد البشرية:

قبل الحديث عن أهميتها نذكر تعريف القوة العاملة:

هم الافراد اللذين أعمارهم ما فوق ال 14 سنة الى ما دون ال 65 سنة قادرين على المساهمة في قوة العمل. ان حياة الافراد والجماعات البشرية هي تصب مباشرة في صلب المورد البشري لان المجتمع يعتمد على قوته العاملة.

وهنا تأتي أهمية الموارد البشرية تتضمن ان يكون هناك قوة بشرية على مد القوة العاملة ((المورد البشري)) بعناصرها من خلال صياغة مجموعة من القواعد والنظم.

والنظم مجموعة من العناصر مثال: الحياة مؤلفة من أربعة نظم

والقوة البشرية نفهمها من خلال الحركة للمورد البشري في النظام الاجتماعي

ان أهمية المورد البشري تنبع من فهمنا للإنسان من جهة الذي يتولى عملية التطوير ومن جهة أخرى فهم واستيعاب للبيئة الاجتماعية واحتياجاتها.

ان أي مورد بشري يجب ان يحقق هدف وفهم الهدف في اطار النظم والنظم تتألف من مجموعة من العناصر في اطار الموارد البشرية وهذه العناصر هي التي تحكم وتسير العمل والوصول الى الأهداف المطلوبة.

والنظم تتألف مما يلي: -مدخلات

-عمليات

-مخرجات

-معلومات مرتدة

-التصحيح

وان النظم الاقتصادية والاجتماعية دوما " لها فلسفة وهدف وان الرسالة الإنسانية للموارد البشرية هي خدمة المجتمع وتحقيق أفضل للنظم الاجتماعية.

سؤال: ماذا نقصد بالنظم او فهم النظم في إطار دراستنا للموارد البشرية؟

كما ذكرنا قبل ان للنظم خمسة عناصر-مدخلات-مخرجات-معلومات مرتدة-تصحيح-عمليات.

فالمخرجات هي الهدف، والمدخلات هي البداية

1-المدخلات:

يعتبر العنصر الأول في فهمنا لتحقيق الهدف وتتمثل بمجموعة من الجوانب الضرورية والهامة من اجل تحقيق السياسة(الهدف) العامة بحيث يتضمن ما يلي:

أ-الموارد البشرية المتاحة.

ب-الموارد البشرية التي بحاجة اليها.

ج-العناصر المتخصصة من اجل القيام بمهام تحقيق الغاية والهدف.

وان أي خلل في إطار المدخلات لن يحقق الغاية او الرسالة التي وضعها القطاع.

2-العمليات:

ما بين المدخل والمخرج ستننتج علاقات مع الموارد والإدارة في إطار العلاقة ضمن البيئة الاقتصادية وهنا تصادفنا بعض المشكلات لا تعطينا انتاج جيد اما بالجانب الاجتماعي "العلاقة بين العمال والإدارة السيئة " او أسباب متعلقة بالرواتب او العوامل الفيزيائية كالتلوث والازدحام
ان المعلومات التي تأتي إلينا لا بد الانتهاء من المخرجات تجعلنا نقيم العملية بعد النظم التي تؤدي الى التصحيح.

وهنا لا بد ان نقوم بعملية التصحيح للمعلومات الواردة لتكون جيدة.

نقول ان العمليات مهمة جدا" تتكون من الأنشطة التي تمارسها المنظمة في إطار من المدخلات الى المخرجات وهذه الأنشطة تساهم في:

-تحقيق الهدف الرئيسي.

-اقامة بنية اقتصادية واجتماعية تعمل على تخطيط الموارد البشرية وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية والمحافظة عليها.

وان العمليات لها بعدين في إطار الموارد وهما:

1-بعد متصل بالمنظمة ذاتها.

2-بعد متصل بالأفراد اللذين يعملون في إطار المنظمة.

ان أي منظمة لها -فلسفة تتفق مع المفاهيم السائدة في المجتمع.

-إعادة النظر في تنظيم العمل حتى تحقق الهدف.

-عدم الثبات في توزيع المهام.

3-المعلومات المرتدة: هي التي يمكن من خلالها تصحيح الهنات (الأخطاء) التي يمكن ان تحدث في إطار العمليات في المنظمة او المنشأة او النظم الاقتصادية الموجودة.

وهناك شيء متصل بالبيئة التي يعمل بها النظام مثلا" النظام الاقتصادي -الصناعة الغذائية له مفهوم بإطار النظم إذا لم يوائم البيئة يفشل.

ان البيئة تنقسم الى قسمين: -داخلية. (داخل القطاع)

-خارجية. (مكان وجود القطاع)

1-لابد ان نفهم البيئة الخارجية ونضع الفلسفة في التعامل معها وهذا ببساطة هناك تفاعل بين المنشأة والبيئة الخارجية وشرط أساسي ان نفهمها.

2-في إطار البيئة الداخلية يرتبط ب:
أ-حجم المنظمة.

ب-درجة استقرارها.

ج-درجة التماسك فيها.

د-التقنيات المستخدمة.

و-القيم السائدة.

وهذه العناصر مجتمعة اما ان تنجح او تفشل المنظمة.

مثال: قد يكون حجمها كبير بحاجة لقائد اداري او صغيرة لا تحتاج لقائد.

وفي إطار البيئة الخارجية نأخذ العلاقات السائدة في المجتمع حتى تكون مورد بشري للمجتمع وهذا يتطلب احترام البيئة والعادات والتقاليد بغض النظر عن رأي فيها.

ان نجاح العملية من خلال سيرها من المدخل الى المخرج وفي إطار المعلومات المرتدة والتصحيح لتحقيق فلسفة والغاية منها.

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

- يوجد في الإدارة الموارد البشرية أربع عناصر رئيسية كأي إدارة أخرى وهي :

✓ التخطيط .

✓ التنظيم

✓ التوجيه .

✓ الرقابة .

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

• خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

1- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة .

2- تقدير العمالة المطلوبة .

3- تحليل الوضع الراهن .

4- تحليل سوق العمل .

5- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي .

6- مواجهة العجز والفائض .

➤ تنظيم الموارد البشرية :

1- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة .

2- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية قد تكون ((مركزي)) و ((لا مركزي))

المركزي : معناها بأن نركز على جميع الصلاحيات والسلطات والقرارات داخل إدارة واحدة .

لا مركزي : معناها تفويض القرارات لدى أشخاص آخرين .

3- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

4- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية .

5- تجمع الوظائف وتنسيقها في مجموعات : ((إدارات - أقسام - وحدات))

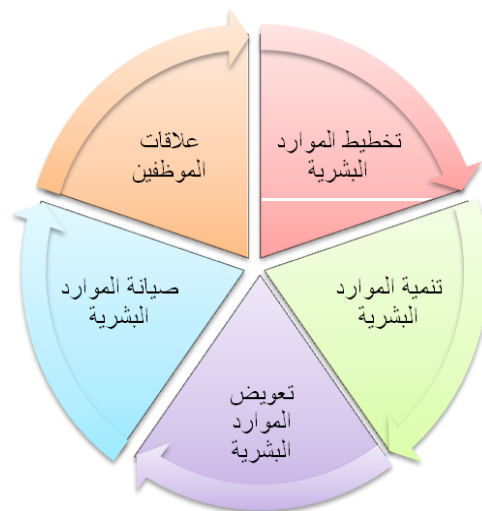
- 6- تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية . ~> يجب أن تكون مكتوبة .
- 7- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات .
- توجيه الموارد البشرية : ~> تعني أرشاد - إصلاح - حل مشاكل .
- 1- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- 2- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- 3- التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- 4- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- 5- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- 6- حل الشكاوي ، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للعمال .
- 7- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم .
- رقابة الموارد البشرية : ~> إذا تم التخطيط و التنظيم و التوجيه ولم يتم الرقابة يكون فيه خلل العمل الإداري ، يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض .
- 1- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم. ~> كطلب تقرير عن مدى الأداء .
- 2- تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية. ~> يجب مراجع السياسات بشكل منتظم .
- 3- تقويم إجراءات وقواعد العمل. ~> هي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطط وقواعد في الأخير يضع إجراءات وتنميط للعمل وسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين .
- 4- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية. ~> ما هي الأساليب المستخدمة في التخطيط .
- 5- تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور،المعلومات . ~> بوضع خطة تدريبية في البداية ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين و يقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز هل الحوافز المادية والمعنوية كافية أم يتم تعديلها .
- 6- تقويم معدلات دوران العمل والغياب. ~> المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى وهو عدم الاستقرار في العمل ، كل ما يزيد معدل غياب العامل يدل على وجود مشكلة .
- . ويكون في الإدارة العليا ، لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين يكون في مستوى الإدارة الوسطى .

• ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

- مهارات مدير الموارد البشرية :
- ✓ المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم. ~> كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة.
- ✓ المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز ~> كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين .
- ✓ المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار ~> تقتصر على مجموعه من الأشخاص وبالأخص القيادات ، ليس بالضرورة أن تكون لفني الطباعة لكن ضروري جداً أن تكون عند مدير عام للمنظمة .
- الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية :

الخصائص العامة	الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي
• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. • إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. • إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. • معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. • قدرة إقناع أصحاب المصالح. • الاستماع والإنصات الجيد. • تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. • القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.	• العدالة في المعاملة. • الرحمة. • عدم الاستبداد بالرأي. • اختيار البطانة الصالحة. • تحري مصلحة المرؤوسين. • مراعاة تقوى الله والخوف منه. • الأمانة. • الكفاءة والمقدرة.

- رابعا: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تهتم بـ ..



- خامسا: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى
- إدارة الموارد البشرية هي شريك إستراتيجي 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 العالقة بين الإدارات قوية جدا .

- ماذا يفعلون 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 جداً وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها

3. أن إدارة الموارد البشرية تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط التالية : ((الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية))

م	الفرق	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
1	الفترة الزمنية للتخطيط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
2	العقد النفسي	إذعان العامل (أي إجباره)	ولاء العامل للعمل
3	أنظمة الرقابة	رسمية	ذاتية
4	العلاقات بين الأفراد	نفعية والثقة ضعيفة بين العامل وصاحب العمل	الاحترام المتبادل بين العامل وصاحب العمل
5	الهياكل التنظيمية	بيروقراطية ومركزية	عضوية ومركزية
6	الأدوار	متخصصة ومهنية	متنوعة ومتكاملة
7	الوظائف	منغلقة وذات طابع اقتصادي	منفتحة وذات طابع اقتصادي واجتماعي وأخلاقي

المحاضرة الخامسة:

محتويات المحاضرة:

المحاضرة الثالثة تحليل وتوصيف الوظائف

- أولاً: تحليل الوظائف :
- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها. ~ يقصد بطبيعة الوظيفة ، ما هي الوظيفة ؟ هل هي فنية أم كتابية أم قيادية ، ثم ما هي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتير مثلاً لها مهام معينة ، وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة وما هي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف .
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها.

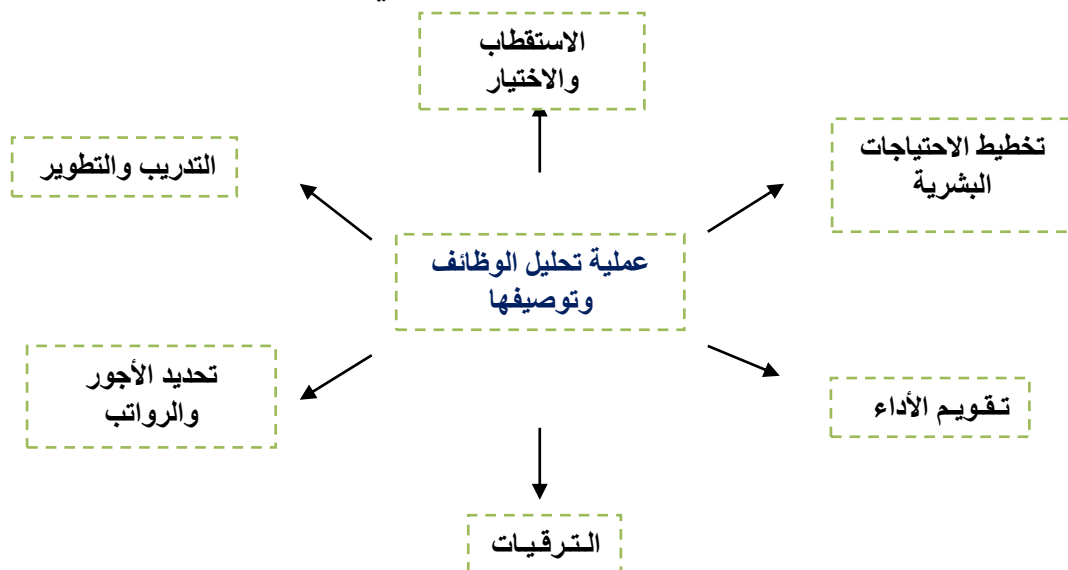
- ❖ الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف:
- ✓ الواجبات الوظيفية. ~ أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف ، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف
- ✓ سلوكيات العمل. ~ تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ، التقارير ، اتخاذ القرارات .
- ✓ الأدوات المستخدمة. ~ مثل الآلات الحاسبة أو الطباعة .
- ✓ معايير الأداء. ~ المعايير التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف .
- ✓ ظروف العمل. ~ معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل .
- ✓ مواصفات شاغل الوظيفة. ~ مثل مستوى التعليم ، نوع التدريب ، درجة الخبرة ، الصفات الشخصية مثل: القدرات والذكاء
- ثانيا: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

في مجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	• تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا. • تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	• مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. • تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين .
اختيار الموارد البشرية	• تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة . • تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.
تدريب الموارد البشرية	• يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. • يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. • يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
تقييم الموارد البشرية	• تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تعويض الموارد البشرية	• تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.

• تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.	
• وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة . • مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.	تخطيط المسارات الوظيفي
• وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة . • تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له .	السلامة والصحة والأمن

- ثالثا: أهمية تحليل الوظائف :
 - تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد.
 - تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
 - تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة.
 - تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.
 - تحديد الحوافز المناسب للوظيفة.

- رابعا: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية :



توصيف المركز الوظيفي

يجب ان يكون لها توصيف أي عبارة عن سمات محددة لعناصر شاغلي المركز الوظيفي مثلاً " نقول شخص ما يقدم لوظيفة ما يتطلب إمكانيات يمتلكها.... الخ.

ونحتاج في المركز الوظيفي الى قادة، وسطاء بين القادة والعمال

س: ماهي سمات توصيف المراكز الوظيفية؟

1. المهمة العامة للمركز الوظيفي.
 2. الابعاد المتعلقة بالمركز الوظيفي.
 3. الأنشطة الأساسية للمركز الوظيفي.
 4. الأنشطة الموسمية والأنشطة العرضية.
 5. الاتصالات والمعلومات.
 6. التفويضات.
 7. القدرات.
- أولاً:** المهمة العامة للمركز الوظيفي والاختصاص الذي يقوم به شاغل المركز الوظيفي في تحسين الهدف.
- أ: تحديد المهمة العامة للمركز الوظيفي وموقعه من التسلسل الإداري في الاختصاص المنوط به من خلال الوظيفة التي يقوم بها أو الأسلوب الذي يتبعه.

ب: تحديد المدخلات العامة والأنشطة والوسائل والأساليب المادية والمالية

جـ. تحديد المهمة العامة للمركز الوظيفي.

ثانياً: أبعاد المركز الوظيفي:

نجد ان ابعاد المركز الوظيفي يجب ان تتحدد من خلال مجموعة من المسائل:

- 1-تحديد المهام للمركز الوظيفي.
- 2-تحديد الجوانب الكمية الموضوعية في تصرف شاغل المركز الوظيفي.
- 3-تحديد المنتج.
- 4-تحديد انتهاء الدور لشاغل المركز الوظيفي علاقته بالسلعة المنتجة.

ثالثاً: الأنشطة الأساسية:

يجب ان نحدد جميع المهام الموكلة لصاحب المركز الوظيفي يميزه عن المراكز الأخرى.

رابعاً: الأنشطة الموسمية والعرضية:

الموسمية عبارة عن القيام بمهام خلال فترات للقيام ببعض الأنشطة مثل: معمل صناعة المواد الغذائية حسب الموسم ينتج في الصيف مربيات وفي الشتاء زيتون واتباعه.

اما العرضية: أنشطة يقوم بها شاغل المركز الوظيفي في مهام عارضة طارئة يكلف بها بين الفينة والأخرى.

خامساً: الاتصالات والمعلومات: وهي بعدين بيئة داخلية وبيئة خارجية وبينهما تواصل:

1_البعد الداخلي: له علاقة بكل ما يتعلق بالمعلومات على المستوى الداخلي يكون رأسي وافقي.

2_البعد الخارجي:

الاتصالات والمعلومات الخارجية كل ما يتم بالإطار خارج المنشأة قد يكون له علاقة (بالاستقطاب) وإذا لم يكن هناك توافق بين البيئتين لا نستطيع تحقيق الهدف للمنشأة.

ولا بد من متابعة ما يجري خارج المنشأة في إطار تشريعات وقوانين ناظمة وجديدة.

سادساً: التفويضات:

كل ما يمكن استنتاجه قانونياً" لشاغل المركز الوظيفي من اجل القيام بهذه الأعمال وهي مهام تعطى لشاغل المركز الوظيفي لأداء أفضل للوصول الى مخرجات نوعية ويمكن ان تكون مهام موكلة للشاغل للقيام بأعمال الغير وأحياناً " تفويضات للقيام بالأعمال والعلاقات التي هي حسب القوانين النازمة.

سابعا: تحديد القدرات:

المهارات والإمكانات التي يجب أن تتوافر في شاغل مركز الوظيفي

س: ما هي القدرات العائدة للمركز الوظيفي؟

1_ جانب المعرفة: المعرفة العامة بالوظيفة والمعرفة الخاصة وهي البحث عن مواضيع محددة ومعينة يجب أن يكون على معرفة خاصة بشاغل المركز الوظيفي

معارف عامة ومعارف إدارية ومعارف تخصصية

2_ المهارات: يجب أن يمتلك مهارات فطرية وتكون نوعين:

أ_ موجودة لدى الشخص بالفطرة (أي مهارات فطرية)

ب_ مكتسبة.

3_ السلوك: وهذا يشمل سلوك العام والسلوك الذاتي يجب ان ينسجم مع المهام.

السلوك أو الفعل الصادر عن شاغل المركز الوظيفي وهذا يعني مدى قدرته والتزامه بالمهام التي كلف بها. وان السلوك يمثل الالتزام الكامل بتحقيق الفاعلية المطلوبة.

ثالثاً: الأساليب المتبعة في تحديد القدرات:

أساليب مباشرة عبارة عن التأهيل والقدرات العلمية والخبرة الوظيفية والتفاعل الاجتماعي.

أساليب إبداعية الجأ الى معايير جديدة.

س: ماهي القواعد المتعلقة بتوصيف المركز الوظيفي:

1- موضوعية التوصيف ان يكون التوصيف على المركز الوظيفي ذاته وليس على شاغله الذي سيأتي.

2- واقعية التوصيف: الا يتم فقط من خلال النصوص للمركز الوظيفي بل من خلال الالتزام والقدرة على الالتزام بالعمل والاختذ بعين الاعتبار المعايير والقواعد المتبعة عالمياً

3- شمولية التوصيف: ان يأخذ بعين الاعتبار جميع المراكز والعمل على الاختذ بالاعتبار الاختلافات بين الدرجات الوظيفية هنا توكل المهام.

س: ما هي التقنيات والأساليب المتبعة في تحليل وتصميم المركز الوظيفي؟

أولاً: تقنيات العامة:

1- المراقبة الشخصية

2- إجراء المقابلات الدورية من شاغل المركز الوظيفي

3- المناقشة المفتوحة مع الرؤساء المتسلسلين (إعطائه حرية الاعتبار)

4- الاستقصاء وهي عبارة عن بطاقة توزيع على العمال

5- الرجوع إلى المصادر العلمية من اجل تحديد مهام المراكز الوظيفية والأعباء لهذا المركز الوظيفي والأجر الذي يجب أن يناله شاغل المركز الوظيفي

ثانياً: الأساليب المستخدمة:

أسلوب تقليدي: بالتعميم والتحليل يقوم مباشرة بوجود بطاقة لكل شاغل مركز وظيفي يحدد فيها مهاراته وما يتوقع أن يقوم به.

أسلوب حديث: يأخذ بعين الاعتبار كل ما اخذ بالأسلوب الأول لكن يعتمد على مهارات في أداء المهارات والكفاءة لشاغل المركز الوظيفي بالإضافة إلى عملية التطوير والتدريب كجزء من تصحيح

وتحليل وتوصيف المركز الوظيفي.

الأساليب المتبعة في تقدير الاحتياجات:

تهدف جميع الأساليب لمعرفة الاحتياجات من قوة العمل تبعاً للعوامل المؤثرة او المتغيرة، والأساليب هي:

1-الاسقاط.

2-التوقع.

3-الجزافي التقليدي.

4-الجزافي المتطور.

5-التحليل المعمق.

1. أسلوب الإسقاط: هو سائد في الخطط الموضوعية على المستوى العالي عندما نتحدث عن المجموعات المهنية او الوظيفية والتي من خلاله يتم تقدير الاحتياجات من العاملين بالعلاقة ما بين إجمالي القوى العاملة ومعدل الزيادة السنوية والمتوقع من قوة العمل، نجد ان العوامل المؤثرة للعاملين توزع وتدرس بحسب الواقع الموجود وما هو نسبة الزيادة المتوقعة في المستقبل والمرتبطة بزيادة الإنتاج.
2. أسلوب التوقع: ليس له قواعد محددة ومعينة وهو يتطور مع أسلوب اتخاذ القرارات في المنشأة فقد يكون التوقع بيروقراطي مرتبط بالمكاتب يعيق تطور القوة وهذا يكون حدث عملي فيعمل على التعاون مع القوة العاملة.

3. الأسلوب الجزافي التقليدي: يعتمد على اتخاذ القرارات له علاقة مباشرة بالمنشأة او المنظمة، وله علاقة بالاحتياجات من العاملين وفقه تحدد الاحتياجات من خلال الأقسام والإدارات الموجودة في المنشأة ومن خلاله تحقق الاحتياجات بالنظر الى الجانب الموضوعي أكثر من الجانب الشخصي.

4. الاسلوب الجزافي المتطور: يأخذ العوامل الموضوعية بالتحديد ولا يأخذ الشخصي ابداً " حيث:

أ-تحديد القوى العاملة الناتجة عن دوران العمل:

دوران العمل=الإنتاج/ عدد ساعات العمل

أو دوران العمل =الغياب للعاملين/ عدد العمال

أو دوران العمل = (العمل × عدد الساعات للعمل المحدد) / عدد العاملين

ب-تحديد القوة القادرة على تطوير العمل.

ج-معرفة العلاقة بين الإنتاج والموارد البشري والتي هي:

قوة العمل الهدف / قوة العمل في سنة الأساس

أو الإنتاج المستهدف / الإنتاج في سنة الأساس.

وقد تكون العلاقة اما جانب إيجابي او سلبي.

5-أسلوب التحليل المعمق: فهم العلاقة بين الإنتاج وعدد العاملين، إذا أردنا وفق هذا الأسلوب ان نحدد حاجتنا من الموارد البشرية يجب علينا ان ندرس المتغيرات الموجودة التي تعمل ضمن البيئة الموجودة. والهدف هو تحديد العوامل المؤثرة بالوظائف وحجم المورد البشري واخذ بعين الاعتبار الأثر المتبادل ما بين البيئة والمنشأة او المعمل. (البيئة تعمل على تنشيط الإنتاج)

ان العلاقة بين مجموع الإنتاج وبين مجموع الموارد البشرية أي عدد العاملين يدلنا على الإنتاجية من جهة وعلى جودة المنتج من جهة ثانية حيث كلما كانت النسبة مرتفعة كانت الإنتاجية مرتفعة والعكس صحيح.

-ان المعيار هو ارتفاع الناتج حيث يؤدي الى عدم حاجتي من الموارد البشرية اما التدني فيه يؤدي الى حاجتي وإعادة النظر في سياستي الموجودة في اطار الهدف الموجود من خلال الأسلوب المعمق.

هذا يقود لفهم مسألتين:

1-عبء العمل ما يتحمله الفرد من عدد ساعات العمل وسطياً في إطار المنشأة كلما ارتفع العبء يكون لدينا مشكلة في نقص المورد البشري والعكس صحيح.

عبء ساعات العمل= الإنتاج المستهدف / إنتاجية العمل في ساعة واحدة.

وهنا اشتق عدد العاملين التي احتاج إليهم:

عدد العاملين= عبء العمل بالساعات/ عدد ساعات العمل في السنة.

تصميم المراكز الوظيفية: هي عبارة عن مدخل من مدخلات الإنتاج والتي تعتبر الحصن الأساس في تكبيل النسيج التنظيمي للمنشأة، والذي يجب عليه ان يقوم بجهد من اجل تحقيق الإنتاج المستهدف

س: ماهي مكونات تحليل المراكز الوظيفية:

يجب كل مركز وظيفي يتحكم بالتحليل أن تكون لديه العناصر التالية:

- 1_ التعريف بالمركز الوظيفي: مبرمج، عامل، إداري.
- 2_ يجب تحديد الأهداف المرحلية والعامة للمراكز الوظيفي.
- 3-تحديد المهام المطلوبة من صاحب المركز الوظيفي.
- 4_ تحديد الاتصالات الوظيفية الداخلية بين المراكز الداخلية
- 5-تحديد الاتصال الأفقي ما بين الإدارة وتراتبها وما بين المركز الوظيفي.
- 6-تحديد العمليات التي يجب أن يقوم بها شاغل المركز الوظيفي في المدخلات من جهة ومخرجات من جهة ثانية.
- 7-تحديد القوانين الناظمة لعمل المراكز الوظيفية.
- 8-تحديد الصعوبات الناجمة عن العمل ومكونات المركز الوظيفي.

س: ما هو الهدف من تحليل الوظائف؟

- 1_ تصميم مركز وظيفي حتى يتم تطويره في المنظمة والعمل على تحسين أداء.
 - 2_ تحديد الاحتياجات التدريبية والمؤهلات لهذا المركز الوظيفي والتدريب المستقبلي.
 - 3_ تحديد عمليات الاختيار والاستقطاب الخبراء (الموارد البشرية).
 - 4_ تحديد المتطلبات الوظيفية بمعنى أقوم بتحديد لكل وظيفة بما يجب أن يقوم بعمل وأداء الوظيفة بمعنى آخر (تحديد المتطلبات الضرورية لكل وظيفة).
 - 5_ وضع نظام لرقابة الإدارة على المراكز الوظيفية من اجل التقييم.
- إن أي تصميم لأي مركز وظيفي هو في غاية الأهمية لأي مركز يصمم ولا يمكن الاستفادة منه في النظم هو هدر. وبالتالي سيكون عقبة في التنمية وعبء إنساني من جهة ومادي من جهة أخرى.

س: ماهي العلاقة بين تصميم المركز الوظيفي وكفاءة الأداء؟

أ_ المركز الوظيفي عنصر فرعي في المنشأة او المنظمة التي تسعى الى تحقيق فلسفة وهدف يعتبر احد المدخلات لتحقيق الغاية.

ب_ لكل مركز وظيفي عمليات يقوم بها في إطار عملية الإنتاج.

ج_ للمركز الوظيفي رقابة (الجودة ويمكن ان تكون مقسومة الى جانبين: عامل ذاتية -خارجية)

من اجل تحقيق ذلك لا بد من الانتقال الى الشروط التي يجب توافرها في المركز الوظيفي:

أ_ تحديد اكيد للمخرجات التي يجب ان يقوم بها او تنتج عن كل مركز وظيفي. "نوعية او كمية"

ب_ تحديد واضح للعمليات التي يجب ان يقوم بها المركز الوظيفي.

ج_ وجود اشراف فعلي حقيقي يتضمن الحصول على بيانات في إطار العمل.

س: ما هي المبادئ الموجهة لتصميم المركز الوظيفي:

إن تصميم المراكز الوظيفية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار:

- 1-الأعمال البسيطة والمتكررة التي يمكن أن تفقد إنسانية المورد.
- 2-الاتجاهات الحديثة لتصميم المركز الوظيفي.

من خلال هذين المبدئين نطرح ما يلي:

1- ان العمل نوعين:

أ_ العمل المتكرر الروتيني.

ب_ العمل الإبداعي.

2-العمل المتكرر يجب ان بأخذ بعين الاعتبار ان له سمتين:

أ-قادر على التفاعل والإنتاج بكميات أكبر.

ب-قد يؤدي الى الملل لذلك تنوع العمل وننقل العمال الى خطوط إنتاجية متنوعة وعدم الزامهم بعمل واحد.

يقول أصحاب الاتجاه الحديث في تصميم المركز لا بد من ان التداخل وإعطاء الرغبة للعمال بالتنقل:

1-"ان العامل جسد وروح ولا نريد ان يفقد الكثير من الإنتاجية لا بد من تطوير الابداع عنده.

2-"القدرة على حكم جودة العمل يرتبط بإحساس الانسان بعمله.

وهذا يتطلب إزاحة الملل والتعب والارهاق العصبي ويتحقق ذلك من خلال فريق العمل بحيث يصبح هناك

اشترك بين فريق العمل بالقيام بالأعباء المتوكله إليهم.

المحاضرة السادسة:

محتويات المحاضرة:

ثانياً : الأشكال التنظيمية لإدارة الموارد البشرية :

1-الشكل القائم على الأقسام :

ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي

ترتبط به مجموعة من الأقسام هي :-

1- قسم التوظيف : يتخصص بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي

تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين .

2- قسم التدريب والتطوير : يتخصص بجميع الأمور المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو

تطوير المهارات القائمة .

3- قسم المزايا والمكافآت : يتخصص بجميع الأمور المتعلقة بتحديد أجور ومكافآت

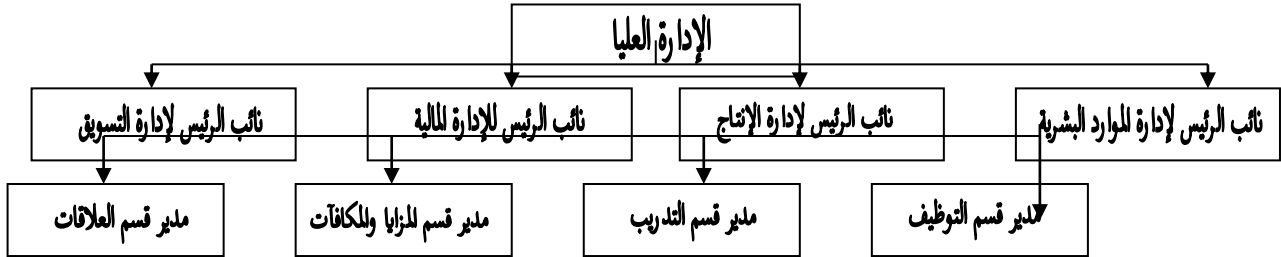
العاملين .

4- قسم العلاقات : ويشتمل على نوعين من العلاقات :

▪ علاقات العمل : تُعطي علاقة المنظمة بالإتحادات والنقابات العمالية.

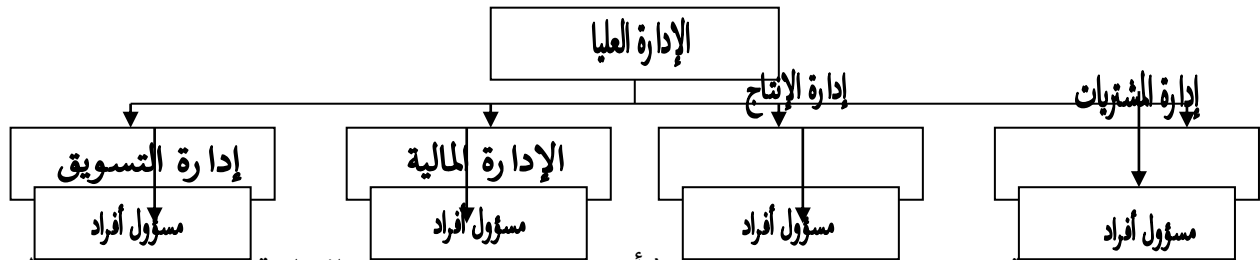
▪ علاقات العاملين : تأمين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

والشكل التالي يوضح هذا النمط من التنظيم :



2- الشكل القائم على المركزية :

تُسند عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذا النمط التنظيمي إلى الإدارة العليا وتتوزع بقية القرارات على الإدارات الوظيفية الأخرى ويُستخدم هذا النمط من قبل المنظمات التي تستخدم التقنية بشكل كبير والشكل التالي يوضح هذا النمط :



تخطيط الموارد البشرية نقصد به إن أي عمل يحتاج (رأس مال بشري) أي موارد إنسانية ولا بد من التخطيط والتأهيل ووضع استراتيجيات بعيدة المدى.

تخطيط الموارد البشرية يقصد به:

عملية تنطلق من نقطة لها مواصفاتها في إطار البيئة لتحقيق هدف غير موجود من البداية معتمداً على مجموعة من الأساليب والأدوات.

التخطيط يقابلها آلاء مجال، بمعنى أن الأساس نجاح أي مشروع على كافة المستويات هو يكمن في التخطيط لأنه محور رئيسي مهم جداً يستخدم مجموعة من الوسائل والأهداف المحركة التي تحقق الأهداف.

سؤال امتحاني هام:

ما هي أهمية تخطيط الموارد البشرية؟

إن وجود هدف أو مجموعة من الأهداف لا يمكن أن تحقق إلا من خلال المورد البشري القادر على الانطلاق للوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف بحيث يستخدم المورد البشري جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تأمين إنتاجية قادرة على المنافسة في السوق.

– المجتمع مسؤول عن نجاح تحقيق المخرجات التي وضعتها المؤسسة.

– إمكانية تحقيق الهدف.

– توفير الإمكانيات اللازمة التي لا يمكن توفرها بسهولة وهذا يعني أن أهميتها تتلخص في الآتي:

إن أهمية الموارد البشرية تنبع من الدور للموارد البشرية في نجاح المؤسسة وفي تحقيق الأهداف وذلك على اختلاف مستويات، وتخطيط الموارد البشرية يختلف عن غيره لأنه مرتبط بالإنسان فالإنسان الذي يحمل مؤهلات معينة يكون مؤهل طبيعياً للقيام بعمل معين.

- تخطيط الموارد البشرية يساهم في وضع الكفاءات المناسبة واستدعائها عند الحاجة إليها ونجد أن حسن الإنتاج يرتبط مباشرة بالموارد البشري.
- وإن أهمية التخطيط تنبع من مقدرة الإنسان على التعامل مع التقنيات الحديثة والتجهيزات المعقدة واستخدامها على نحو أمثل دون أن يحقق الهدر.

سؤال امتحاني هام: ماذا يهدف الموارد البشرية؟

- 1_ ترشيد استخدام الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل ووضع الإنسان بإمكانياته وقدراته في المكان الذي يستخدم فيه تلك الإمكانيات والقدرات التي تتناسب مع كل فرد.
 - 2_ زيادة كفاءة العاملين بحيث يقدمون أفضل ما لديهم والعمل على تطويرهم المستمر.
 - 3_ إن تخطيط الموارد البشرية مرتبطة مباشرة بتحقيق العلاقة السوية ما بين العاملين أنفسهم وما بين العاملين على المستوى العمودي والقائد الإداري وكلما كانت العلاقة جيدة كلما كانت المؤسسة ناجحة.
- التخطيط في الموارد البشرية في مفهوم النظم:**
- إن التخطيط في مفهوم النظم يرتبط بثلاث: المدخلات والمخرجات والعمليات.
- إن المدخلات ترتبط بضرورة هامة لتحقيق الغاية والهدف وترتبط مباشرة لتأمين رأس المال البشري.
- وإن مدخلات مفهوم النظم يتطلب معلومات من الغاية والهدف من النظم الموجودة والتقنيات والبرمجيات ضرورة لذلك المورد البشري.
- 1_ **المخرجات:** إن أي منشأة فإن مخرجاتها الأساس هي خطة العمل والتي تتضمن:
 - 1_ الخطة الموضوعية والفلسفة الموجودة من قبل صاحب العمل.
 - 2_ الحاجة إلى القوة البشرية.
 - 3_ ما هو المتوافر منها.
 - 4_ ما هي الإمكانيات التي تتوفر منها.
 - 5_ النقص أو العجز الموجود.وإن المخرجات لها أهمية كبيرة تتضمن الآتي:
 - 1_ برامج توفير العمالة الضرورية: بمعنى إيجاد الكادر القادر على العمل، إن كان بالسلم الوظيفي أو بالترقية.
 - 2_ برنامج تحسين إنتاجية العمل: إن هذه البرامج نقصد بها التأهيل والتدريب لذلك كل إدارة ناجحة نجد فيها قسم خاص بالتأهيل والتدريب.
 - 3_ برامج الاستغناء عن القوة العاملة.
 - 4_ سياسة الموارد البشرية: وهي تخطيط لاستجلاب وتأهيل وتطوير القوى العاملة وذلك في إطار وضع سياسات جديدة أو إعادة النظر بالسياسات السابقة.
 - 5_ إعادة التنظيم: بمعنى إن عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية جديدة ترسم سياسات جديدة وتوضع أهداف إما قصيرة الأجل أو طويلة أو إعادة النظر بالتخطيط والسياسات الموضوعية.
- المدخلات:** إن مدخلات المنشأة هي تلك التي تحتوي كل البيانات الضرورية.
- إن البيانات الضرورية بعملية التخطيط هي المعلومات التي تتصل مباشرة بالخطة الإنتاجية المستهدفة والتقنيات الأولية المستخدمة والموارد المالية المتاحة والحاجة إلى موارد إضافية.

3_ العمليات: هو كل ما يجري من أداء على جميع المستويات الأفقية ما بين العاملين والعلاقة بينها والمشاكل الناتجة في إطار العلاقات ما بين المستوى الأفقي والمستوى العامودي في الإدارة في أعلى مستوياتها في إطار العملية الإنتاجية الجارية.

4_ المعلومات المرتدة: ترتبط مباشرة بالعلاقة بين المدخلات المتوفرة لإنتاج هذا المشروع ما بين المخرجات التي تنتج عنه من خلال مجموعة من المعايير المستخدمة عالمياً للحكم على المشروع وهذا مرتبط بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وهي التي تهتم بالبيئة التي تحضن المنشأة لأن نجاح الخطة يرتبط بالبيئة الخاضعة لها وهذه البيئة يجب أن تمتد المنشأة بالموارد.

والبيئة الخارجية من أهم محددات نجاح الغاية الاستراتيجية الموضوعية كلما تفاعل البيئة والمنشأة كان هناك إمكانية كبرى لتحقيق خطة العمل.

سؤال امتحاني هام جداً: ما هي مراحل تخطيط الموارد البشرية؟

- 1_ تحديد المتوافر من القوى العاملة وهذا يتطلب وصف للوضع الراهن للقوى العاملة الموجودة، (عدد الاختصاصيين، عدد الكوادر الإدارية، المستويات الإشرافية.... الخ).
- وهذا يتطلب وصف على النحو الآتي (العمر والجنس):
- تحديد العناصر التي ستدخل في النشاط الاقتصادي عند بدأ الإنتاج.
- يجب أن يتوفر لدينا الخبرة لكل فرد.
- يجب أن يتوفر لدينا مؤهلات العليا.

المرحلة الثانية تحديد الاحتياجات:

- أ_ إعداد الكشف الإحصائي في تحديد المراكز الوظيفية المشغولة حالياً والمراكز المستحدثة.
 - ب_ يجب حساب عدد المراكز الوظيفية لكل مستوى.
 - ج_ إدخال أساليب وتجهيزات متطورة مع التطور التقني العام.
 - هـ_ يجب إعادة النظر في نفس المراكز الوظيفية (أي تصحيح مراكز وظيفة جديدة).
- المرحلة الثالثة: التوافق بين المتوافر حالياً وبين الحاجات المستقبلية:**
- أ_ نقوم بدراسة الإيجابيات والسلبيات بحيث ارتكز على دراسة الإيجابيات وتلافي السلبيات.
 - ب_ نقوم بمجموعة من التصحيحات اللازمة والضرورية في إطار الموارد البشرية بحيث يستطيع تلافي الأخطاء أو إجراء تنقلات داخلية ممكنة.
 - ج_ إعداد برامج لإستقطاب الموارد البشرية وضماها إلى النشاط الاقتصادي أو وجود برامج تدريب وتأهيله وتطوير لرفع كفاءة هذه الموارد.

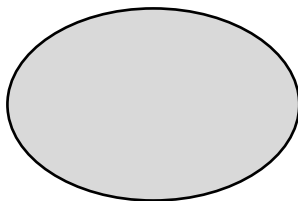
نتيجة:

إن هذه المراحل يمكن تطبيقها على مستوى الدولة والشركات الكبيرة ويمكن تطبيقها على مستوى القطاعات الأخرى وأيضاً يمكن تطبيقها على مستويات إقليمية بحيث نطبق معايير تتم بمراحل متعددة:

- 1_ مدخلات، 2_ مخرجات، 3_ عمليات.

ويمكن أن يستخدم معدلات متنوعة:

إحصائية، وظيفية، تحليلية، استنتاجية.



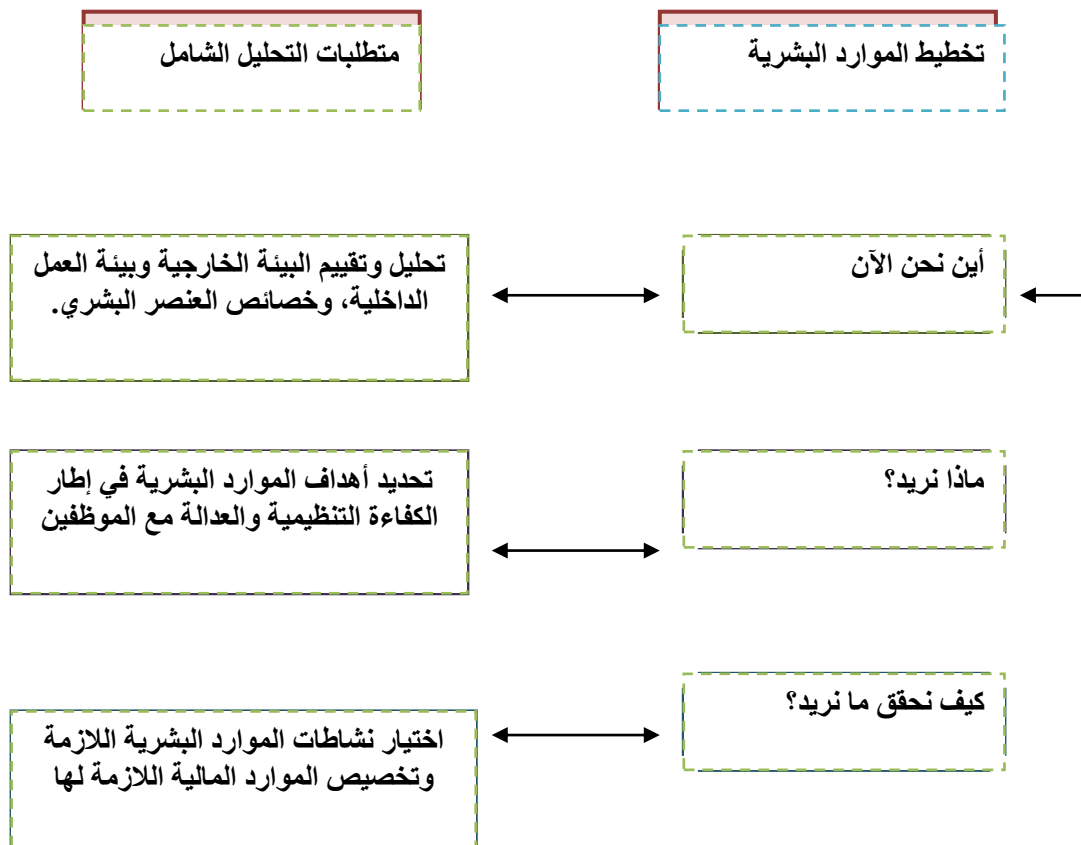
المحاضرة السابعة:

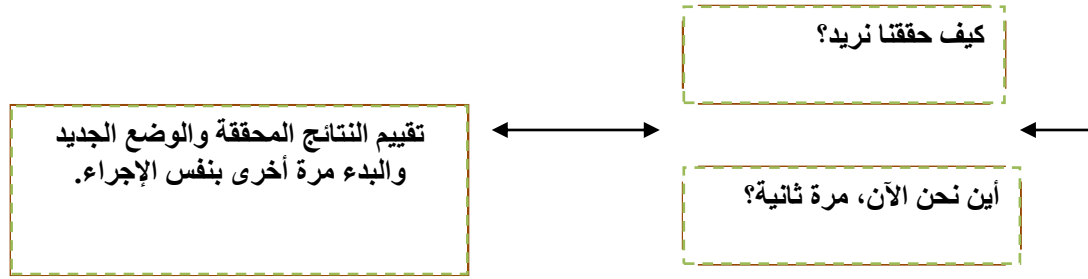
- التخطيط: هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي إخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاصر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً. وهو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل و طرق تنفيذها . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :
 - ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟
- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :
- أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية :
- تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد. ~ نوعياً بمعنى مواصفات ، والكمية أي العدد .
- تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين. ~ أي كيف نجلب الأشخاص في المنظمة وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم ومن ثم تخطيط المسار الوظيفي .
- تخطيط التدريب و تقويم الأداء .
- تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي - المستقبل الوظيفي)
- يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- و تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:
- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية. ~ نرى الاحتياجات داخل المنظمة وما هي الاحتياجات خارج المنظمة هل يوجد قوة عمل داعمة نستطيع استقطابها .
- ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية :
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة. ~ يقصد بمخزن المهارات نرى الأشخاص الموجودين ما هي إمكانيات ومهارات والدورات التدريبية التي خاضوها ووسائل الاتصال بهم ثم نعمل مسح للسوق الخارجي بما يتوازي مع هذه الإمكانيات والمهارات .
- تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية . ~ كآلية استقطاب عمال من الخارج . يجب مراعاة اللوائح الحكومية .
- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية . ~ يجب ربط تخطيط الاحتياجات بتخطيط الموارد البشرية من ((استقطاب - اختيار - التعيين - التعويض - تقييم الأداء

((العملية تحتاج إلى تكامل كل هذه الجهود ، لا يمكن تحديدها إلا بخطة واضحة للموارد البشرية من خلال المنظمات .

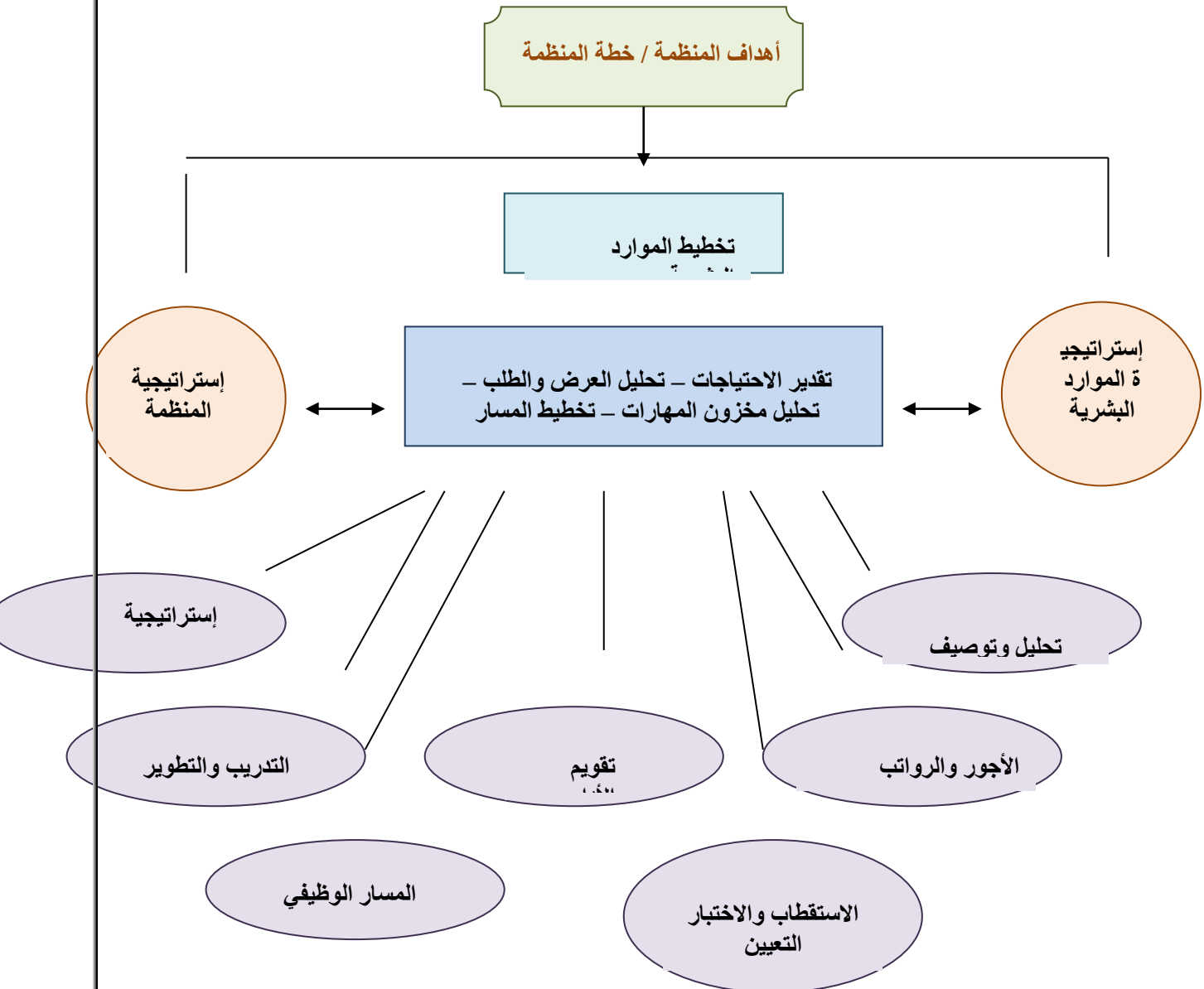
- يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة . ~ يجب التوافق مع البيئة الخارجية بشكل سريع جدا لكي يتم النجاح في المنظمات الأعمال وتقديم حلول لمعالجة مشاكل بشكل سريع .
- أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية
- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
- المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل .
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة اقل)
- تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .
- ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي :
- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
- فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .

- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة :





- تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة :
- تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضا داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور .



- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
- ✓ عوامل داخلية : ~ نقاط القوى والضعف .
- ❖ طبيعة المنشأة
- ❖ حجم المنظمة ومجال عملها.

- ❖ المركز التنافسي للمنظمة .
- ❖ التكنولوجيا المستخدمة .
- ❖ المركز المالي للمنظمة .
- ❖ الموقع الجغرافي .
- ✓ عوامل خارجية : ~ تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات
- ❖ الأوضاع الاقتصادية العامة .
- ❖ أوضاع المنافسين
- ❖ ظروف سوق العمل
- ❖ مستويات التكنولوجيا

• رابعا: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

1. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .
2. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كميا أو نقديا) .
3. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدرا بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
4. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثا.
5. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
6. تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا لاحتياجات المنظمة.

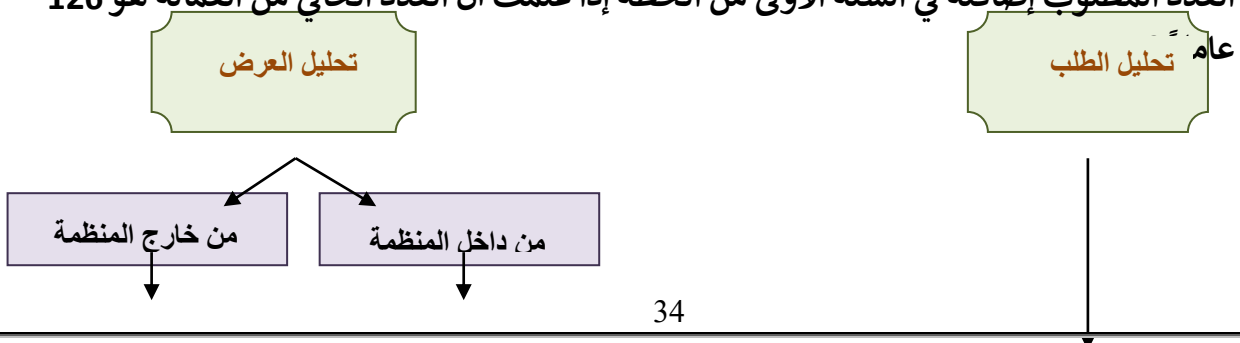
• خامسا: خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

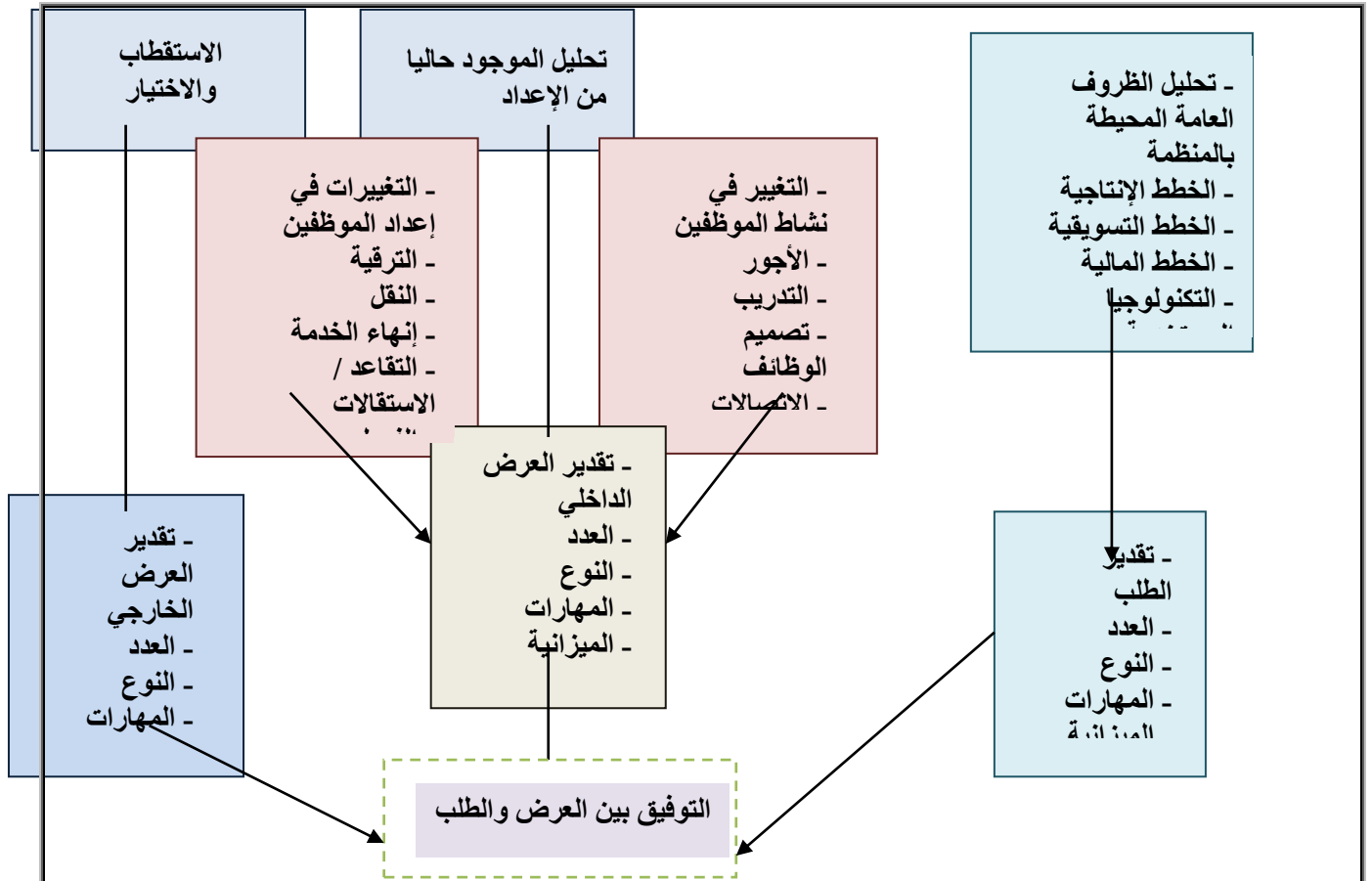
1. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
2. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
3. التوفيق بين العرض والطلب .

✳ مثال :

- تعترم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل 10% سنوياً وكان إنتاجها الحالي 500.000 وحدة فإذا علمت أن :
 - أ- المدة المطلوبة للإنتاج الوحدة الواحدة 30 دقيقة .
 - ب- عدد أيام الإجازات السنوية 85 يوماً .
 - ت- عدد ساعات العمل اليومي الصافي 7 ساعات .
 ➤ فما هو :

1. العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟
2. العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو 126





1.

تحليل الطلب على الموارد البشرية :

- يوضح تحليل الطلب :

✓ عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .

✓ العمل المطلوب منهم . ~ المهام .

✓ تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .

✓ التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد.

- في هذا يجب القيام بما يلي:

❖ تقدير حجم النشاط المتوقع للفرات المحددة للخطة ، مثلا سنويا.

❖ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية،

ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

• أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

- الأساليب غير الكمية:

✓ طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.

✓ طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

✓ طريقة التجربة والخطأ.

✓ طريقة دلفي ~ هدفها معرفه آراء الخبراء في الموارد البشرية .

- الأساليب الكمية:

✓ طريقة تحليل الاتجاه. ~ يحلل الاتجاه بناء على المعايير العالمية للمستقبل .

✓ طريقة تحليل المعدلات.

✓ طريقة تحليل معامل الارتباط.

2. تحليل العرض على الموارد البشرية

- أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

1- العرض المتوقع من داخل المنظمة: أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حاليا ولاحقا، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة.

➤ خطوات تحليل العرض الداخلي:

1- تحديد عدد الأفراد الموجودين حاليا.

2- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.

3- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.

4- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

❖ العرض الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حاليا) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)

• ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

✓ محزون المهارات: يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر). وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

✓ طرائق الإحلال: أي سيحل محل العمالة الحالية عمالة جديدة . أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا ، وتحتوى على : عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه . وعمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهارات

✓ نظم المعلومات الآلية: تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي.

• العرض المتوقع من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حاليا لمقابلة هذه الاحتياجات .

- يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

❖ الظروف الاقتصادية العامة (التضخم - البطالة - الميزان التجاري)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.

❖ أوضاع الأسواق المحلية : تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطة نفس هذه الظروف.

❖ أوضاع سوق المهن المحلية: تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى . ~ بناء على المعرفة بالسوق المحلي والمعرفة بالمنظمات فيجب التأكد أن جميع التخصصات الموجودة تتوافق مع احتياجات سوق العمل

3- التوفيق بين الطلب والعرض:

- بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

- الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز).

- الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .
- ✓ الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)
- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- إطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام . ~ < أوفر تايم
- تحسين نظام الأجور والحوافز .
- ✓ الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)
- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
- تخفيض ساعات العمل . ~ < كتنظيم عدد الساعات بين شخصين .
- تشجيع التقاعد المبكر .
- تخفيض عمليات التوظيف.
- اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.
- ✓ الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار) ~ < الحالة النموذجية
- ❖ في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
- ❖ قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
- ❖ قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

المحاضرة الثامنة

محتويات المحاضرة:

- رابعاً : مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية :
- 1- مهارات خاصة بحل المشكلات .
 - 2- المعرفة بحاجات المنظمة .
 - 3- مهارات استراتيجية وفكرية .
 - 4- مهارات قيادية .
 - 5- المعرفة بالحاسب الآلي وتحليل البيانات .
 - 6- قدرات تتعلق بالتعامل مع البيئة المحيطة .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

- 1- تخطيط الموارد البشرية .
- 2- تحليل وتصميم الوظائف .
- 5- التعويضات .
- 6- إدارة العلاقات .

7- السلامة المهنية .

8- تقويم الأداء .

3- التوظيف .

4- التدريب .

الأجور

ماذا يعني مصطلح الاجر؟

-أهمية الأجور.

-أساليب تقييم الأجور.

-الهدف منها.

-معوقات - داخلية.

-خارجية.

أولاً: الأجور هي أحد الجوانب الهامة في توصيف المركز الوظيفي فعند تصميمه نأخذ بعين الاعتبار ما الهدف من هذا المركز الوظيفي ثم مقابلة الأجور المتعلقة بالمركز الوظيفي وهو الربط بين الهدف والمركز والاجر. ويجب ترتيب الوظائف تصاعدي او تنازلي ويوجد تمايز بالمراكز فكل رتبة يجب ان يكون لديها ما يعادل من الاجر اما عيني او نقدي.

س: ما الذي يميز بين المركز الوظيفي والاجر الذي يستحقه؟

تعتبر الأجور مقياس هام جداً يهدف الى النظر للعاملين من خلال تقييم ما تقوم به من جهود وهذا الجهد قد يكون ذهني او عضلي او الاثنين معا" او لتحقيق هدف ما.

ويعتبر الاجر من المدخلات الهامة جداً عند تصميم المركز الوظيفي من جهة وعند وضع هدف الرسالة من المركز الوظيفي من جهة أخرى.

س: ما هو الهدف من الأجور:

1-الاجر يلعب دور في فهم ما يسمى الغاية او الهدف من تلك الأجور فتنبع أهميتها من وضع التوازن بين المركز الوظيفي والاجر الذي يستحقه المركز الوظيفي او المهام التي تقع على عاتقه.

2-يعطي إمكانية للارتقاء من درجة الى اعلى.

3-نستطيع تحديد كلفة كل مركز وظيفي.

اذن الهدف من الأجور:

1-استقطاب الموارد البشرية الضرورية لمخرجات جيدة.

2-الاحتفاظ بالعاملين أي الموارد البشرية في إطار المؤسسة.

3-تحفيز العاملين على تنمية قدراتهم.

4-توجيه جهود الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة او القطاع.

5-الرضا الوظيفي.

6-معاملة الموارد البشرية على أساس متساوي في الحقوق والواجبات.

7-السيطرة على التكلفة ونقصد بها ان السوق هو المعيار لاستهلاك المنتجات والطلب عليها.

س: ما هي معوقات تحديد الأجور:

لها أنواع منها خارجي متعلق بالبيئة الخارجية التي ترتبط بالتشريعات الحكومية مثل:

1-تحديد الحد الأدنى للأجور.

2-تحديد العطل والاجازات.

3-تحديد العمل الإضافي.

4-رفع مستوى الأجور.

5-القدرة الشرائية.

أما المعوقات الداخلية:

1- السياسة المالية للقطاع او المنشأة.

2- النقابات الموجودة حيث تضع متطلبات مهنية تبرز في تحديد الأجور وفي التمايز في درجات الوظيفة والمهنة وخاصة فيما يتعلق بعقد العمل.

3- حجم المنظمة او المنشأة او القطاع وهنا يرتبط بما يسمى بالشركات الصغيرة او الكبيرة.

4- مستويات الاجر تهدف الى إعطاء فرصة لتحسين المركز الوظيفي لتلك القطاعات او المنظمة وهذا ينطبق على الشركات الوسطى أيضاً، اما الشركات الكبرى يصبح هناك تنافس ركز أكبر وفقاً لمعايير موجودة وهنا يسمى بالارتقاء الوظيفي أي الخضوع لمقاييس تلزم الموارد البشرية في التطور والتنافس.

س: ما هي الأساليب المتبعة في تقييم المركز الوظيفي(الأجور):

1-أسلوب الترتيب الخطي.

2- أسلوب تقييم الدرجات.

3- أسلوب بالمقارنة بالعوامل.

4- أسلوب النقاط.

5- أسلوب مقاييس التقييم.

1- أسلوب الترتيب الخطي: ان هذا الأسلوب يقوم على ترتيب المراكز الوظيفية بحسب أهميتها من الأدنى الى الأعلى او بالعكس والتي يتلخص بالمقارنة بينها من حيث الأهمية ومن حيث العوامل المشتركة بينها من خلال وضع مواصفات وسمات لكل وظيفة على حدى والتي تسمح هذه المواصفات بمقارنة الوظيفة او تحديد الجهد المبذول وبناءً عليه تحديد الاجر.

ومن مساوئ هذا الأسلوب:

1- لا يصلح لمنظمات التي يكون حجمها صغير وعددها قليل.

2- ليس دقيقاً في تحديد الترتيبات الموجودة.

2- أسلوب التقييم بالدرجات: هذا الأسلوب يتطلب إيجاد درجات وظيفية مبنية على التفاضل في السلم الوظيفي بين المراكز الوظيفية وكل درجة تصف مجموعة من السمات.

ان استقرار السلم الوظيفي يؤدي لإعطاء إمكانية تقييم الوظائف من جهة وبين الارتقاء الوظيفي عندما يحقق المورد البشري لمتطلبات الوظيفة.

ان الارتقاء بالتقييم بالدرجات يهدف الى وضع سلم وظيفي تتمايز درجاته ن حيث الشروط والمتطلبات لها من اجل تحديد مسؤولية كل رتبة في إطار السلم الوظيفي.

وهذا الأسلوب لديه العديد من المحاسن والمساوئ:

من حيث المحاسن:

1- انه يحدد متطلبات الوظيفة لكل مركز.

2- يعطي إمكانية التنافس في الارتقاء بالمركز الوظيفي.

3- يحدد مجموعة من المعايير القابلة للقياس.

من حيث المساوئ:

1- قد يكون صاحب المركز يبذل جهد كبير واجر قليل.

2- المؤسسات الخاصة تعمل على استغلال المورد البشري ومن ثم إعطائه عبء أكبر مما يتطلب منه.

3- أسلوب التقييم بالمقارنة بين العوامل:

يعتمد على مجموعة من العوامل من حيث:

1- القدرات الطبيعية لشاغل المركز الوظيفي.

2- المهارات المكتسبة أي يتحلّى بها صاحب المركز الوظيفي.

3- درجة المسؤولية.

4- الشروط المتصلة ببيئة العمل وظروفها.

وبناءً على هذه العوامل يتم تقييم الاجر والدرجة الوظيفية وتوزيع الأجور الإجمالي يبني على مجموعة من العوامل التي تفضل بين المراكز الوظيفية.

ان تقييم الوظائف يرتبط بمجموعة من العوامل التي تحدد الأجور.

وله محاسن ومساوئ:

المحاسن:

1- يأخذ بعين الاعتبار التفاضل بين المراكز الوظيفية.

2- يعطي إمكانية التنافس للارتقاء بالسلم الوظيفي.

المساوئ:

1- انه معقد حيث لا يستطيع ان يحدد بدقة الإمكانيات الموجودة.

2- المراكز الوظيفية بالترتيب لا تأخذ بعين الاعتبار أهمية عامل عن عامل اخر بحيث يقوم بعبء أهمية العامل الجسدي أكثر من العامل الفعلي وأيضاً بالعكس.

4- أسلوب النقاط:

يأخذ بعين الاعتبار عوامل التقييم التي تقوم على تحديد المركز الوظيفي واعطائه نقط كلما ارتفع المركز الوظيفي تعلو نقاطه أكثر والعكس صحيح.

كلما كان المركز الوظيفي متدني كانت نقاطه اقل بحيث نستطيع ان نحسب النسبة المعنوية في إطار التمييز في النقاط بحيث يكون هناك حد أدنى وأعلى ونستطيع ان كل درجة وما يستحقه من اجر.

5- أسلوب مقاييس التقييم:

ان هذا الأسلوب يسعى الى تقييم المراكز الوظيفية استناداً الى هذه المقاييس وتقييم تلك المقاييس بما يتناسب مع الاجر المادي بحيث توزع مجموعة من الدرجات نعطي لكل درجة وظيفة نسب مئوية وبناءً على هذه النسب نعطيها الاجر المادي.

ان هذا الأسلوب يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المختارة مثل: التأهيل العلمي-الجهد المبذول -المسؤوليات-الخبرة-التطور في المهارات.

بحيث توزع الدرجات كلمات ارتقى بالاجر المادي الذي يستحقه او الذي يحصل عليه من صاحب العمل وهذا الأسلوب أسلوب علمي يأخذ بعين الاعتبار الشروط الموضوعية لشاغل المركز الوظيفي والذي يؤدي الى التمايز بين الموارد البشرية بحسب مقاييس موضوعية ومن ثم الارتقاء بالسلم الوظيفي والأجور بما يحقق الموازنة مع تلك المقاييس.

ما هو الأجر العادل :

• الأجر : من وجهة نظر العامل :

- هل هو الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي. ~ يجب أن يكون مقابل الجهد المبذول .

- الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

• الأجر : وجهة نظر الإدارة :

- هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات ..

- والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.

• ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:

- أولاً: من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حده نظراً لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.

- ثانياً: تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات . ~ هذا التطور الاقتصادي الذي حدث لازمه تطور في مستوى المعيشي أيضاً لازمه تطور في تغير عادات الشراء لدى المستهلكين .

- ثالثاً: يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

• ثانياً \\ الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

• متوسط اجر الساعة :

✓ متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.

✓ ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.

• متوسط الدخل للساعة :

• يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

• الدخل الأسبوعي: يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:

• الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج .

- الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج .
- متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج .
- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور .
- طرق حساب الأجر :
- طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) ~ أي زيادة ساعات عمل ((أوفر تايم)) يكون له زيادة أجر تبعاً لذلك .
- طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) . ~ إذا تم إنتاج أكثر من وحدات الإنتاج الافتراضية يعطى زيادة .
- استقصاء الأجور (المهن و الوظائف النموذجية).
- نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر هي:
- الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات وعدم التفريط فيهم.
- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .
- تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.
- ثالثاً \\ العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :
- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور.
- 1- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. ~ وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى ، أي متبوعة وليست تابعة .
- 2- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
- 3- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.
- وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة ..

المحاضرة التاسعة

محتويات المحاضرة:

اختيار القوة العاملة

القوة العاملة مدخل رئيسي في تحقيق فلسفة المنظمة.

أسباب الإخفاق في اختيار القوة العاملة.

الضعف في الجانب العلمي.

أوضاع المحسوبية.

الطريق الى نجاح القوة العاملة (الاختيار).

المقومات.

الاستقطاب.

أساليب الاستقطاب (الإعلان-الاستعانة-المنسوب)

العوامل المؤثرة في الاستقطاب.

عوامل تخص المنظمة

عوامل تتصل بالعرض والطلب.

الاصطفاة: مفهومه.

خطواته.

التثبيت من مستوى الكفاءة

مستوى المعرفة في القواعد.

س: ماهي أسباب الإخفاق او النجاح في عملية اختيار العاملين؟

ان الموارد البشرية تعتبر من اهم مدخلات التي تركز عليها عملية الإنتاج او تحقيق فلسفة او استراتيجية القطاع او المنظمة التي هي مصدر اختيار العاملين لذلك نجد ان القوة العاملة كلما كانت تتصف في المنظمة بمجموعة من السمات والعناصر التي تدل على كفاءتها وفعاليتها كلما كانت القوة العاملة وعملية الاختيار هي صحيحة والعكس صحيح عندما يكون اختيار العاملين اعتباطي لا يتوافر فيه شروط علمية موضوعية سيكون مدخل للفشل.

فما هي أسباب الإخفاق في عملية الاختيار؟

عندما نحدد الأسباب في الإخفاق توصف مباشرة أسباب النجاح.

-العوامل التي تساهم بشكل مباشر في عملية الاختيار:

1_ ضعف الخلفية الثقافية والعلمية والاجتماعية، بمعنى أن الموارد البشرية في الأساس في المجتمع غير مؤهلة وبالتالي الخلفية العلمية ضعيفة وبالتالي يتعكس على الجودة الاقتصادية.

2_ قيام أوضاع تساعد على المحسوبية وهو عبارة عن تشجيع الانتماءات الفرعية او الشخصية على حساب العوامل الموضوعية.

ان تلك الأوضاع تشجع الانتماءات الفرعية والجوانب الشخصية تساهم بشكل مباشر في افشال التنمية من جهة وتساهم في جعل المحسوبية عنصر اهم من الكفاءة العلمية وبالتالي نجد ان هناك علاقة ما بين الأوضاع لنمو المحسوبية والعجز في تحقيق الفلسفة او الاستراتيجية التي وضعت من قبل القطاع.

3-قيام أوضاع اقتصادية متخلفة بمعنى ان الأوضاع الاقتصادية تساهم بشكل مباشر في تدني الكفاءة وبجعل ارتباط العامل بالعمل ارتباط سطحي ومتدني ويقاس في الولاء أي تدني الولاء في العمل لا يرغب-لا يدافع عن استراتيجية المنظمة.

4-تعطيل عملية الاختيار بسياسة الاستيعاب بمعنى ان هناك قطاع من قطاعات يفتح قطاعه الى جميع العاملين.

ان استيعاب العاملين المفتوح بدون اجراء التفاضلات العلمية فيما بين العاملين سيكون عامل اخفاق في الاختيار ولن يحقق فلسفة واستراتيجية القطاع.

ما هو الطريق الى النجاح؟

1- ان يكون اختيار العاملين مبني على قاعدة قوة الخلفية العلمية والثقافية للعاملين.

2- إزالة ما يسمى بالمحسوبية في إطار التعامل مع القوة العاملة.

3- كلما كانت الأوضاع الاقتصادية بمستواها النامي يساعد على تنشيط سياسة الأجور.

4- إجراء عملية الاختيار دون مفهوم الاستيعاب الشامل (عدم أبناء قاعدة الاستيعاب الشامل بل اجراء تفاضل بين الافراد العاملين من اجل إبقاء عملية التنمية شاملة).

ان العاملين او القوة العاملة هي التي تعكس صورة المجتمع بكل ابعاده (علمي-ثقافي) تعكس أيضا " عملية التنمية.
-مفاهيم الإدارة الحديثة:

1-مفهوم الاختيار: تطورت مفاهيم الإدارة في القطاعات في المنظمات اذ انها استندت الى مناهج وقواعد وأدوات علمية تساهم في تحقيق الاختيار أي انتقاء العاملين من خلال اختيار مجموعة من القواعد العلمية وليس من الضرورة ان يكون هناك اختيار صحيح للقوة العاملة.
والنجاح يكمن في تحقيق المبادئ الأساسية والقواعد المعيارية التي نستند اليها في عملية الاختيار.
ومقومات الاختيار هي:

أ-ان نحدد الاحتياجات التي نحن بصدددها، ان الاختيار مسألة مهمة من اجل إنجاح الاختيار في مفاهيم الإدارة الحديثة.

ب-تحليل وتصميم وتوصيف المراكز الوظيفية واستقدام العاملين بناءً على المراكز الوظيفية.

ج-تحديد المقدمات تبنى على أساس مجموعة من الوسائل والأدوات والمعايير العلمية وهي غير ثابتة بل متطورة ويجب البحث دائماً عن قواعد جيدة.

2-الاستقطاب: مصطلح يقوم على المقدرة على الجلب والجلب بحاجة الى معايير ويعتبر خطوة مهمة جداً في إطار الموارد البشرية للعاملين والتي من خلالها تحدد القدرات التشغيلية لانشغال المراكز الوظيفية أي لا بد من وجود سمتين ليعملوا في اطارها ادواتها وتعتبر من أهم المراحل في اختيار العاملين لان الاستقطاب يبنى على مجموعة من القواعد العلمية ان نملئ الشواغل التي نحن بصدد التعامل معها.
وهناك معوقات داخلية وخارجية:

1-داخلية لها علاقة بالعاملين ومقدرتهم وصفاتهم وخصائصهم الذاتية لا الموضوعية.

2-الخارجية لها علاقة بالمجتمع الذي يوجد فيه القطاع من الجوانب التشريعية

-ما هي أساليب الاستقطاب في اختيار العاملين؟

1-توجد حالات مباشرة مثل طلبات التوظيف.

2-المعروض الغير مباشر عن طريق رأس المال او القطاع إذا كان عام او عن طريق المساهمين او عبر المعرفة الذاتية.

ويجب ان نتبع مجموعة من الخطوات في الانتقاء من المعروض من القوة العاملة:

1- الإعلان المباشر عن الحاجة الى عناصر وظيفية.

2- الاستعانة بوكالات التوظيف.

3- أسلوب الاستعانة بمندوبين من اجل البحث عن القوى العاملة والعمل على استقطابها.

4- الانترنت استخدامه في عملية الاستقطاب وسهولة التواصل وسرعته.

5- من الجامعات المعترف فيها والموجودة في البيئة ذاتها.

6- اللجوء الى البيئة الداخلية للقطاع في عملية الاختيار.

ان هناك العديد من أساليب متبعة في الاستقطاب وتتنوع وتنوع وتطور المجتمع وادواته ودرجة حاجته الى القوة العاملة ويمكن اللجوء الى أكثر من أسلوب في الوقت ذاته.

3-الاصطفاء:

هو عملية تتم في إطار اختيار القوة العاملة والتي من خلالها نسعى الى التفاضل والتمايز ما بين مجموعة من المتقدمين لديهم مؤهل علمي واحد او لديهم خبرة واحدة فنقوم بالتفاضل على مستويات متعددة تتعلق بالمستوى العلمي والكفاءة والمهارة الذاتية والمكتسبة.

ان الاصطفاء عملية مهمة جداً تبنى على تحديد الفوارق بين المتقدمين وقد تكون دقيقة جداً سواء بمستوى الكفاءة او المهارة او الخبرة وعليه نستطيع القول ان الاصطفاء يقوم على مجموعة من الاختبارات:

1-التثبيت من مستوى الكفاءة العلمية.

2-التثبيت من معرفة القواعد المتبعة في القطاع.

ان الاصطفاء وفق ها المفهوم هو معرفة بالأنظمة والقواعد المطبقة والاختيارات لقطاع ما.

3-اصطفاء نوعي: توجد درجة اعلى للاختيار نخضعه لامتحانات الضبط والتحمل والذكاء وتوجد اختبارات متعددة تهدف الى الاصطفاء متطورة نستطيع من خلالها التفاضل بناء على اجتياز العاملين مجموعة من الاختبارات.

المحاضرة العاشرة:

محتويات المحاضرة: الاستقطاب والاختيار والتعيين

:

تعريف الاستقطاب :

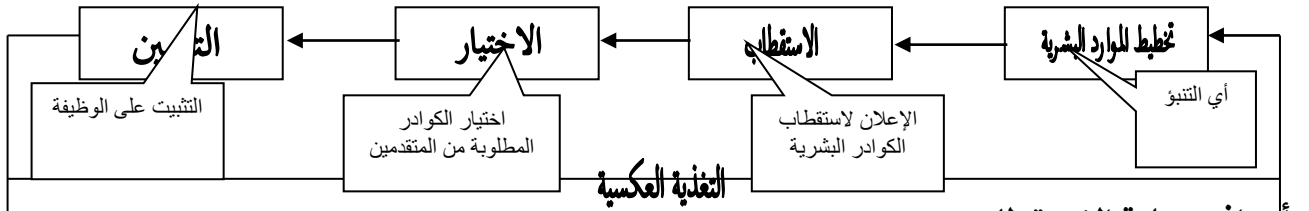
هو البحث عن المرشحين وترغيبهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة وفي الوقت المناسب .

النشاطات التي يُركز عليها الاستقطاب :

- 1- البحث عن المرشحين للوظائف .
- 2- تحديد سوق العمالة المستهدفة .
- 3- تهيئة مُرشحين لعملية الاختيار .

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب :

يمكن تمثيل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب في الشكل التالي :



أهداف عملية الاستقطاب :

- 1- توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة .
- 2- تقليل عدد المرشحين غير المؤهلين .
- 3- زيادة استقرار العمالة .
- 4- الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين .
- 5- تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب .

:

1- مصادر الاستقطاب

2- النشاطات التي يُركز عليها الاستقطاب

3- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب

4- أهداف عملية الاستقطاب

5- مراجعة عامة واختبار متوقع.

مصادر الاستقطاب :

1-المصادر الخارجية : وتشمل ما يلي :

- 1- طلبات التوظيف .
- 3- الجامعات والكليات .

2- مكاتب التوظيف

4- توصيات العاملين .

إيجابيات المصدر الخارجي :

- 1- الاستفادة من الخبرات الجديدة .
- 2- إقامة علاقات تعاون مع جهات عديدة .

سلبيات المصدر الخارجي :

- 1- تكاليف مرتفعة .
- 2- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة .

ب- المصادر الداخلية : وتشمل ما يلي

- 1- الترقية .
- 2- النقل .
- 3- إعادة تعيين العاملين بعد تقاعدهم .

إيجابيات المصدر الداخلي :

- 1- استقرار العمالة .
- 2- رفع الروح المعنوية .
- 3- التكلفة منخفضة .

سلبيات المصدر الداخلي :

عدم دخول موارد بشرية جديدة ، مما يجعل العمل تقليدي (عدم استخدام أو استقدام أساليب وأفكار جديدة) .