

المحاضرة الرابعة: وظائف ادارة الموارد البشرية

I- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف إدارة الأفراد : توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

2- نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف وهي:

✓ تحليل الوظائف وتوصيفها.

✓ اختيار الأفراد.

✓ تحديد الأجور والحوافز.

✓ تنمية وتطوير الأفراد.

✓ حل مشاكلهم.

3- الفرق بين ادارة الافراد وإدارة الموارد البشرية : يمكن تلخيص اهم النقاط في الجدول التالي:

جدول يوضح مقارنة بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ■ جزء من الإدارة التنفيذية تهتم فقط بإنجاز المهام اليومية (حفظ الملفات، التسويات المالية، الاجازات، التنقلات، الاجور)... ■ تهتم بتقديم خدمات قصيرة الأجل ودور محدود ■ اهتمام ضعيف بتطوير الخدمة ومتابعة الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> ■ هي جزء من الادارة العليا لها إستراتيجية مكملة لإستراتيجية المؤسسة. ■ لها دور مهم في التنسيق مع الادارات الأخرى في توفير الموارد البشرية. ■ تقدم خدمات طويلة الأجل بدرجة عالية من الجودة والتطوير تعامل العاملين كالعاملين والعمل على رضاهم والمحافظة عليهم

II - ادارة الموارد البشرية

1- تعريف ادارة الموارد البشرية: هناك العديد من التعاريف أهمها:

- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

2-أهداف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- ✓ تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
- ✓ صيانة القوى العاملة والحفاظة على سلامتها ، ومستوى مهارتها في الأداء.
- ✓ تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
- ✓ المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل

3- أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- ✓ تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى (إعداد البرامج التدريبية ، إدارة الأجرور والحوافز...)
- ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة.

4- وظائف ادارة الموارد البشرية

اولا: تصنيف الوظائف

أ- تصميم الوظائف:

- ✓ تحديد انواع الوظائف الواجب توفرها في المنظمة
- ✓ تحديد الاطار العام ومضمون كل وظيفة وتحديد اين تبدأ واين تنتهي.

ب-تحليل الوظائف:

وتتمثل في الاجراءات التي تحدد بالتفصيل واجبات الوظيفة والمهارات والمؤهلات المطلوبة للقيام بالوظيفة من قبل شاغلها

ج-توصيف الوظيفة:

هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف بيئة العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

ثانيا: اجتذاب الموارد البشرية

أ- الاستقطاب: عملية استقطاب الموارد البشرية تأتي بعد تخطيط الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جذب الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة والحفاظ عليهم. تشمل هذه العملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المهتمين لتقديم طلباتهم. الهدف هو اختيار الأفضل من بينهم وضمهم إلى العمل. يركز الاستقطاب على البحث عن المهارات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة وخلق دافعية للأفراد للانضمام إليها والتقدم للعمل فيها.

أ-1 أهمية الاستقطاب :

- ✓ الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة .وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين، وأصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كماً ونوعاً.
- ✓ من خلال الاستقطاب، تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ✓ أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، حيث أن هذه العملية بما سبقتها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي ستقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- ✓ تحديد أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان، الاتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة)، وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن كفاءات معينة.

أ-2 مصادر الاستقطاب : الشكل الموالي يوضح مصادر استقطاب الموارد البشرية:



ب- الاختيار: يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، وهو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين. ويمكن أن نعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.

ج- التعيين: هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب، ثم عملية الانتقاء، وأخيرا التعيين ففي هذه المرحلة يتم اصدار قرار يمكن الفرد من شغل الوظيفة الشاغرة التي تقدم لشغلها.

ثالثا: الحفاظ على الموارد البشرية

أ- **المرتبات والاجور:** هو التعويضات التي تقدم للموظفين لقاء الاعمال المحددة التي يؤديونها.

✓ الاجر الاسمي: هو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال.

✓ الاجر الحقيقي: هو مقدار السلع والخدمات التي تشتري من الأجر الإسمي لإشباع حاجات الفرد. أي هو عبارة عن القوة الشرائية التي

يحصل عليها العامل بهذا الأجر.

✓ الفرق بين مصطلح الاجر والراتب: حيث إن مصطلح الراتب يستخدم عادة عندما تحصل شهريا على مبلغ ثابت (راتب شهري) وفي

مقابل ذلك، اما الأجر عندما يتقاضى العامل أتعابه نظير العمل بالساعة (الأجر بالساعة)، ولذلك تتحدد قيمة الأجر الشهري بعدد الساعات التي عملتها خلال الشهر.

ب- **المنافع والخدمات:** المدفوعات المالية غير المباشرة التي تمنح لجميع العاملين بالمنظمة بحكم انتمائهم اليها بغض النظر عن ادائهم

ت- **تطوير المسار الوظيفي:** يهدف إلى تحقيق توافق بين الأفراد والوظائف التي يقومون بها، ويُنفذ هذا التوافق عن طريق الأدوار المتعددة التي تلعبها إدارة الموارد البشرية. يتضمن تطوير المسار الوظيفي تطوير حياة العمل للأفراد، حيث يتم وضع خطة لمسار حياتهم المهنية من الوظائف الأساسية إلى الوظائف الرفيعة. هذه العملية تركز على الفرد والمنظمة على حد سواء، بهدف تحقيق التوافق بينهما من خلال مداخل فردية وتنظيمية لتطوير المسار الوظيفي. فيما يتعلق بالأفراد، يُركز تطوير المسار الوظيفي على مساعدتهم في تحديد أهدافهم المهنية وفهم مستقبلهم في العمل، واكتشاف إمكانياتهم وقدراتهم، ومن ثم تعريفهم بالوسائل التي تساعدهم في تحقيق هذه الأهداف. يتم ذلك من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتوجيههم بشكل يضمن تحقيق أهدافهم المهنية المعلنة، مثل الارتقاء من مراحل وظيفية مختلفة مثل مساعد مهندس إلى مهندس ومهندس أقدم ورئيس مهندسين وخبير. أما على مستوى المنظمة، يركز تطوير المسار الوظيفي على تخطيط حركة العاملين عبر المستويات الوظيفية المختلفة خلال مسار حياتهم المهنية. يتم ذلك من خلال تبني أساليب إدارية مثل التدريب والتطوير والنقل والترقية وترقية الموظفين المناسبين في المواقع المناسبة، مما يضمن استفادة المنظمة من الكفاءات البشرية المتاحة لديها.

رابعاً: تطوير الموارد البشرية :

أ- **التدريب:** هو جهود منظمة مُخططة لرفع مستوى معرفة ومهارات العاملين في مجال عملهم. يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يتعرف فيها المرشح على المنظمة، حيث تتمثل بدايته في الإعلانات الموجهة لاستقطاب العمالة للوظائف الشاغرة. عند وصول المتقدم، يُعرض عليه درس تعليمي عن المنظمة ويتم تعريفه ببعض العادات الإيجابية المتوقع أن تصح جزءاً من سلوكه اليومي في العمل.

العملية التدريبية تتضمن خمس مراحل رئيسية: تقدير الاحتياجات المعرفية، وتحديد الأهداف المرجوة، واختيار الطرق المناسبة لتوصيل التدريب، وتنفيذ هذه الطرق على مجموعة من العاملين، وأخيراً تقييم فعالية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المحددة. تُلاحظ المنظمات أهمية التدريب نظرًا لأن ما يُنفق عليه يُعتبر استثمارًا في الموارد البشرية، حيث يمكن أن يظهر عائداً في زيادة الإنتاجية العامة.

من الناحية الفردية، يبرز أهمية التدريب في زيادة المعرفة والمهارات، مما يمكن أن يزيد من دافعية وكفاءة الفرد في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتدريب المساهمة في التغلب على القلق والإجهاد وتقليل الصراعات داخل المنظمة، مما يعزز البيئة العملية الإيجابية ويعزز التفاعل والعمل الجماعي.

ب- **تقييم الاداء:** تقييم أداء الموارد البشرية هو تسجيل ملاحظات نظامية عن أداء العاملين ويتم توثيقها ضمن وقت محدد. وذلك بهدف تمييز الأداء الماضي للعاملين. وتتضمن عملية تقييم الأداء ثلاث عناصر الأول وضع معايير للأداء، والثاني تقييم الأداء الفعلي للموظف نسبة إلى تلك المعايير، والثالث تقديم تغذية عكسية للموظف عن طريق إعادة تدريبه بهدف تحسين أداءه إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحديد مدى

كفاءة العاملين في أداء وظائفهم و مكافئتهم عن الأداء الجيد. وقد يتضح عدم جدوى أداء الموظف وهنا يكون التدريب والتطوير مدخلا لتعويض أوجه النقص في أداء الموظف، فضلا عن أنها عملية تطويرية تعمل على تشكيل خبرات التعلم التي تحفز العاملين لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم

ت- **التشجيع على الابداع والابتكار:** تشجيع الإبداع والابتكار يحتاج إلى بيئة داعمة تشجع على التفكير الخلاق، والقدرة على المخاطرة المحسوبة والتجريب بدون خوف من الفشل، مما يمكن أفراد المجتمع أو الشركات من تحقيق إمكاناتهم الحقيقية وتحقيق النجاح والتطور المستدام.

الابداع: هو توليد للأفكار الجديدة ويكون بمجهود فردي في الاساس وحيانا يتم على مستوى الجماعة او المنظمة، ويمثل الخطوة الاولى في الابتكار

الابتكار: تطبيق للأفكار الجديدة ويتم من خلال انتاج اشياء جديدة ويشمل السلع او الخدمات، يعتبر مجهود منظمي تمارسه المنظمة ككل

خامسا: تخطيط الموارد البشرية :

تعتبر من أهم وابرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما يلزم من المهارات والكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب على العمالة المستقبلية وتقوم بعملية التنبؤ وفقا للخطط الإستراتيجية والتكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية باختصار تهتم هذه الوظيفة بـ

✓ أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

✓ إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

✓ الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للإدارات المختلفة فيها.

أ- أهمية تخطيط الموارد البشرية

✓ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلي للمنظمة.

✓ تساعد المؤسسة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

✓ يساعد المؤسسة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية.

✓ اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية.

✓ يساعد المؤسسة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

ب- مراحل تخطيط الموارد البشرية

ب-1 دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية (العرض): من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات وتتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية مثل:

✓ بيانات شخصية - الحالة التعليمية والمسار الوظيفي لشاغلي الوظائف - ونوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

وهنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية ، وهي:

- ✓ الغياب : فشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل.
- ✓ دوران العمل : يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها.

ب-2 التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب): إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف

وإستراتيجيات المؤسسة في المستقبل ، ولأن وجود الموارد البشرية ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات في الموارد البشرية.

ب-3 التوفيق بين ظروف الطلب والعرض: إن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية ، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيرها عند الحاجة لها

وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي هنا التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض.

إذن التخطيط الموارد البشرية تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في:

خطة التعيين والاختيار - خطة الفائض - خطة التدريب والتنمية - خطة الإنتاج ... وغيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور والتقدم داخل المؤسسة .

كما تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية وسيلة الربط بين استراتيجية المؤسسة ووظائف الموارد البشرية حيث انها :

✓ في حالة اعتماد المؤسسة لإستراتيجية النمو (GROWTH) ، يكون الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية

بالكم والنوع اللازمين (الاستقطاب والاختيار)

✓ في حالة اعتماد المؤسسة لإستراتيجية الاستقرار ، يكون دور ادارة الموارد البشرية المحافظة على الموارد البشرية المتواجدة بالمنظمة وتنميتها

وتطويرها

✓ في حالة اعتماد المؤسسة لإستراتيجية الانكماش ، يكون دور ادارة الموارد البشرية تقليص عدد الموارد البشرية الحالية بالمنظمة

5- بعض الوظائف الحديثة لادارة الموارد البشرية

- ✓ مدير تحليل البيانات
- ✓ مسؤول الامان السيبراني للموارد البشرية
- ✓ متخصص في العمل عن بعد
- ✓ مسؤول الصحة والسلامة المهنية
- ✓ مسؤول الذكاء الاصطناعي
- ✓ مدير التطوير المهني والنعلم عبر الانترنت