

المحاضرة التاسعة: إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة.

• تعريف الموارد البشرية:

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

✓ نستنتج من التعريف الأمور التالية:

- (١) هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهارة.
- (٢) تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة.
- (٣) المعاملة الإنسانية الحسنة للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.

[هكذا نقول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنشأة إضافة إلى الوظائف الأخرى].

✓ لماذا الاهتمام بالموارد البشرية؟

- (١) تعاضد دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- (٢) الاهتمام بالقوى العاملة للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءة وفعالية.
- (٣) ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العاملة.
- (٤) التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك.
- (٥) ضرورة وأهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد.
- (٦) ضرورة التركيز والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل.
- (٧) نمو النقابات العمالية وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا.
- (٨) أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحلية والسياسية.
- (٩) نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الانتاج.

✓ وظائف إدارة الموارد البشرية:

A. الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية دعامة قوية للاقتصاد القومي ومن خلال الوظائف الفرعية التالية:

(١) **تصنيف الوظائف:** هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد. بعد ذلك تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية "مجموعة الوظائف القانونية" ثم تقسيم إلى مجموعة فئات "مستشارين قانونيين"، وتقسّم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية وواجباتها ومهامها.

[**الدرجة الوظيفية هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل.**]

(٢) **تخطيط الموارد البشرية:** هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والإستقالة والنقل، ومن ثم تحديد آلية ونوع الإستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك...

(٣) **الإستقطاب والإختيار والتعيين:** هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين من من تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعريف على بيئة العمل والوظائف.

- **الإستقطاب الإيجابي:** هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم.
- **الإستقطاب السلبي:** هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

✓ **المبادئ الأساسية في الإستقطاب:**

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الإستقطاب: أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الإستقطاب.

المبدأ الثاني: حتمية معرفة طبيعة سوق العمل: من خلال: " حدود سوق العمل – المهارات المتاحة – الظروف الإقتصادية – جاذبية العمل الحكومي ".

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب: لمعرفة نجاح أو فشل الإستقطاب والعدد حركة الإستقطاب.

✓ طرق الإستقطاب:

- (١) الإستقطاب الداخلي: هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.
- (٢) الإستقطاب الخارجي: إعلان عن وظائف وإستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحياناً من خارج الوطن، وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة، لكن قد تكون تكلفته عالية، هنا كطرق مختلفة للوصول إلى العمالة منها: زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف.

✓ الإختيار والتعيين:

- يتم إختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجدر وهذا يعتمد على حقيقتين:
- الأولى:** أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لا بد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.
- الثانية:** تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم، وفي العادة تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الإختيار والتعيين.

✓ الإختبارات وأهميتها في التعيين:

- تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي:
- (١) التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين.
 - (٢) إستبعاد من لا ينطبق عليهم الشروط.
 - (٣) إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

✓ انواع الإختبارات:

- (١) إختبارات عملية.
- (٢) إختبارات شفوية.
- (٣) إختبارات كتابية.

[التعيين: يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة "مدير – وزير – مجلس وزراء"] .

B. الوظيفة الثانية: تنمية الموارد البشرية

- هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الاختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن.
- هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنمية وبالتالي الاستثمار به أفضل أنواع الاستثمارات، فالتطور هو يأتي من مصدرين: "مادي – بشري".

✓ التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها:

- التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافة العامة بحيث يساهم المتعلم مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية.
- **التدريب:** هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة.
- هدف التدريب الإداري:

(١) تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له.

(٢) تحسين وتطوير مهاراته وقدراته.

(٣) محاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية.

بالتالي ← رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

✓ مفهوم التدريب:

- **التدريب:** هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل.
- القدرة لا تكفي بل لا بد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبة بالأداء.

$$\text{معادلة الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

- العمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.

✓ أنواع التدريب:

- **النوع الأول:** التدريب في مكان العمل "أثناء الخدمة": هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للموظف الجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة وغير ذلك.

- يحقق هذا النوع المزايا التالية:

- (١) التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي.
- (٢) تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي.
- (٣) التدريب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجة.

- صعوبات هذا النوع من التدريب:

- (١) عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية.
- (٢) عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح.
- (٣) إنشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه.
- (٤) العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب.

- من أساليب التدريب:

"التدوير الوظيفي - المكتب المجاور - شغل وظائف الغائبين - توجيه الأسئلة وإحالة الملف لمعرفة التصرف - المشاركة في أعمال اللجان - الوثائق والمنشورات".

■ النوع الثاني: التدريب الخارجي "أو التدريب الرسمي":

يمكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى، أو جهة مختصة، معهد إدارة عامة أو جامعة، هذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا..

- ماهي مزايا التدريب الخارجي؟

- (١) قلة النفقات.
- (٢) وضع المدرب برامج مناسبة للعمل.
- (٣) ضمان انضباط المتدربين وتحقيق الأهداف.
- (٤) إثراء العمل من خلال تفاوت وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.

- سلبيات هذا النوع منها:

- (١) يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله.
- (٢) تفوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع.
- (٣) صعوبة متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة تقدمهم بالعمل.
- (٤) صعوبة معرفة إنطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه.
- (٥) تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض.
- (٦) صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات.

✓ أساليب التدريب:

- (١) المحاضرة.
- (٢) الحلقات الدراسية.
- (٣) المؤتمرات.
- (٤) المناقشات الجماعية.
- (٥) الحوار المفتوح.
- (٦) دراسة الحالة.
- (٧) تمثيل الأدوار.
- (٨) سلة القرارات.
- (٩) المباريات الإدارية.
- (١٠) الزيارات الميدانية.

✓ الإعتبارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب:

- (١) مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والمادة التدريبية.
- (٢) طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية.
- (٣) توفر الوسائل المساعدة للتدريب.
- (٤) نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية.
- (٥) مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- (٦) درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.
- (٧) عدد المشتركين بالتدريب.

C. الوظيفة الثانية: تنمية الموارد البشرية

يتم ذلك من خلال مجموعة أمور وهي: "الرواتب – الحوافر – تقييم الأداء – الترقية – النقل".

- (١) **الراتب:** مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محددة في الغالب شهر واحد.

الراتب الأساسي يخضع لعدة إعتبارات منها:

- ✓ [إعتبارات مالية]: تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي يند الرواتب.
- ✓ [إعتبارات قانونية]: الخضوع لتشريعات وضوابط.
- ✓ [إعتبارات إجتماعية]: توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب.
- (٢) **الحوافر:** مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

(٣) **تقويم الأداء:** عملية منظمة تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير.

■ **تقارير الكفاءة:** هي تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس أداء المرؤوسين.

(٤) **الترقية:** نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات.

■ **من أسس الترقية:** الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة.

(٥) **النقل:** نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينة منها:

✓ النقل التدريبي.

✓ النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين.

✓ النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس.

• **الوظيفة العامة في الإسلام:**

■ **الوظيفة العامة هي واجب ديني، وإنها تكليف وليس حق، ومن ثم دوام الوظيفة للفرد**

العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها، فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحني عنها.

■ **هنا يتم اختيار الأصلح للعمل وفق التالي:**

(١) **تصنيف الوظائف "واجبات كل وظيفة وفوائدها".**

(٢) **الالتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري "الالتزام بالشعائر الإسلامية وخاصة الصلاة".**

(٣) **القرعة "في حال تساوي المرشحين".**