

### أولاً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

#### ❖ المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

على الرغم من التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وهدى نبيه. وكان بمقدور واستطاعة العامل أن يتظلم وأن يُنصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً. ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من أبواب الإدارة الحديثة إلا وكان قد طرقها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيرة.

- ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني.
- وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع.
- وفي مجال تحمل المسؤولية واسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال.
- وفي مجال التفويض كان صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسؤوليات الإدارية؛ فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره، وكان يرسلهم لجباية الصدقات. وكذلك فعل الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم سواء كان ذلك في تفويض السلطة أو تحميل المسؤولية أو المسألة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة والحكام.

ونلخص مما سبق:

أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مجالات الاختيار والتعيين.
- مجالات المسؤولية والتفويض.
- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- مجالات النصح والاستشارة.
- مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة / المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:

- **الوسطية:** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانفراط في اللين، أو كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: [أن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف].
- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الانتماء إلى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً: (وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقل حملاً).
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من إقتصادية وإجتماعية وأخلاقية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانتة.

#### ❖ الإدارة العلمية (Scientific Management):

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية (١٩١٤م) يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة. ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس [فريدريك تايلور] و [فرانك جيلبرت] و [هنري جانت] أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. ولقد اعتمد (تايلور والأخرون) في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج. وإذا حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يُمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

ولقد لقي أسلوب [تايلور] انتشاراً واسعاً في التطبيق في الولايات المتحدة، وأعتبر آنذاك ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية. وقد وافق منهج [تايلور] رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية. وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى، أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

## يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يُمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- يُعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- يُنظر إلى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من إجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.

وكتيجة لتفكير [الإدارة العلمية] انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا. ومع ذلك حاولت إدارة المنشآت أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعمال كالتأمين، والإجازات الجانبية، والقروض .. ولكنها خدمات تطوعية من الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

أي أن المبدأ أو الفلسفة القائمة هي [أن الإدارة أدرى بمصالح العامل]، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ [الرعاية الأبوية في الإدارة Paternalistic Approach] ولقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الإجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

## ❖ مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations):

كانت للنتائج التي توصل إليها [التون مايو] و [روتلز برجر] وهي المُسماه بتجارب (الهورن Hawthorne) دلالات واضحة للمنى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات. ذلك أن انتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العامل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات إجتماعية ونفسية تساهم في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى بنمط القيادة السائدة والعلاقات مع مجموعات العمل، ومدى دعم وتأييد الإدارة. ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك.

وعلى ذلك فإن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من أن العاملين لا بد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

## أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات .. وقد يكون ذلك صحيحاً في حالات معينة ولكنه ليس "افتراضاً" غير قابل للتحدي والنقاش. إضافة إلى أن هذا المفهوم يضيف على المنظمات أعباء مالية قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية.
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً. ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته، ورغباته، وطموحاته، أو قيمه ومبادئه. ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعده والإجراءات واللوائح. ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.
- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الإنسانية أو [Being Nice].

إن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ماسبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والإغناء والتوسيع الوظيفي، وأخيراً طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة. وإزاء هذه القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات (١٩٦٠م) ولم تعد الملجأ والمأوى الذي تستند إليه إدارة المنظمات في زيادة الإنتاجية أو تحقيق الولاء العاطفي للمنظمة.

## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
<ul style="list-style-type: none"><li>• العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى.</li><li>• ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج).</li><li>• هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات و المواد الخام.</li><li>• لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.</li><li>• أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.</li></ul>

## ❖ إدارة الأفراد (Personnel Management):

- بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.
- وكبداية لشرح مفهوم دور إدارة الأفراد نبدأ بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيراً ما نقابلها في كُتب الإدارة وهي:
- **وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة:** أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه، وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه.
  - **إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص:** دور إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة الإنتاجية والربحية والنمو" وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشكلاتهم. وتدور جميع هذه النشاطات في إطار تحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية من الأفراد بما يؤدي أولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## ❖ التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقاً مع التطور الفكري الإداري المتجدد يوماً بعد يوم والمتمثل في الإبداع والابتكار وازدواج قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية؛ فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم [إدارة الموارد البشرية] كمسمى بديل لإدارة الأفراد.

### لماذا التحول؟

- لقد بدأ واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك قصوراً في إدارة الأفراد لعدة أسباب:
- لم يكن هناك تناعماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المسؤولة عنها.
  - لم يكن الإرتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد، ونشاطات الإدارات الأخرى مثل التسويق والإنتاج وخلافه.
  - لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً، إن لم يكن مفقوداً تماماً.
  - كان محور تفكير الإدارة في جانب العرض وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي- ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

من جانب آخر فإن التطورات في مجال الفكر الإداري عملاً وممارسة قد حدا بالمديرين للتفكير مرة أخرى في قضايا التعامل مع الموارد البشرية، فما الذي أوجب إعادة التفكير؟

### لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل ومفاهيم جديدة في العمل، لعل أهمها ما يلي:

- **التنافسية:** واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة الصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري. وكذلك ضغوطاً في مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة على وجه الخصوص.
- **التحفيز:** الإنسان العامل لا يحركه الأجر فقط، وإنما هناك أمور أخرى يجب الإهتمام بها.
- **القضايا الاجتماعية:** واجهت المنظمات قضايا منها تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الإحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات. بالإضافة إلى التدخلات الحكومية من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين.
- **التطور التقني:** واجهت المنظمات في هذا المجال تغيرات جوهرية سواء في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، أو إدارة الأعمال المكتبية، وتطور شبكة الإتصالات، وأنظمة المعلومات الإدارية.
- **التطور الإداري:** فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسة. حيث أن مساهمات العلوم الأخرى كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، والنظريات الاقتصادية، واستخدامات الحاسب الآلي؛ كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري وكيفية تناول قضايا الأفراد.

### ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

- التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم.
- التحول من الدور الإستشاري إلى الدور التنفيذي الإستشاري.
- ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق فقد أصبح هناك حاجة كبيرة جداً إلى التحول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأن المفهوم الذي موجود في السابق كان مفهوماً خاطئاً عن الموارد البشرية، وبالتالي أصبحت أهمية وجود إدارة تعنى بالموارد البشرية مثلها مثل التسويق والإنتاج والمالية مهم جداً لأنها تعتبر شريكاً استراتيجياً في المنظمات، أي أنها تتخذ قرارات ولها ميزانيات مستقلة ولها القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية في المنظمات.

الشكل التالي يوضح نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية.</li> <li>إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.</li> <li>الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب.</li> <li>الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية.</li> <li>تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب.</li> <li>المحافظة على صيانة الأفراد.</li> <li>تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق وتدبير الاحتياجات.</li> <li>تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>تعويض الأفراد.</li> <li>تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> <li>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:</li> <li>تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.</li> <li>التطوير التنظيمي.</li> <li>الإتصالات و الإعلام.</li> <li>زيادة مجالات الخدمات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا كإدارة تنفيذية</li> </ul>

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم، الإستراتيجيات والأهداف:

### ❖ تعريف إدارة الموارد البشرية:

- تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:
- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.
  - إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

وبمعنى آخر، فإن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

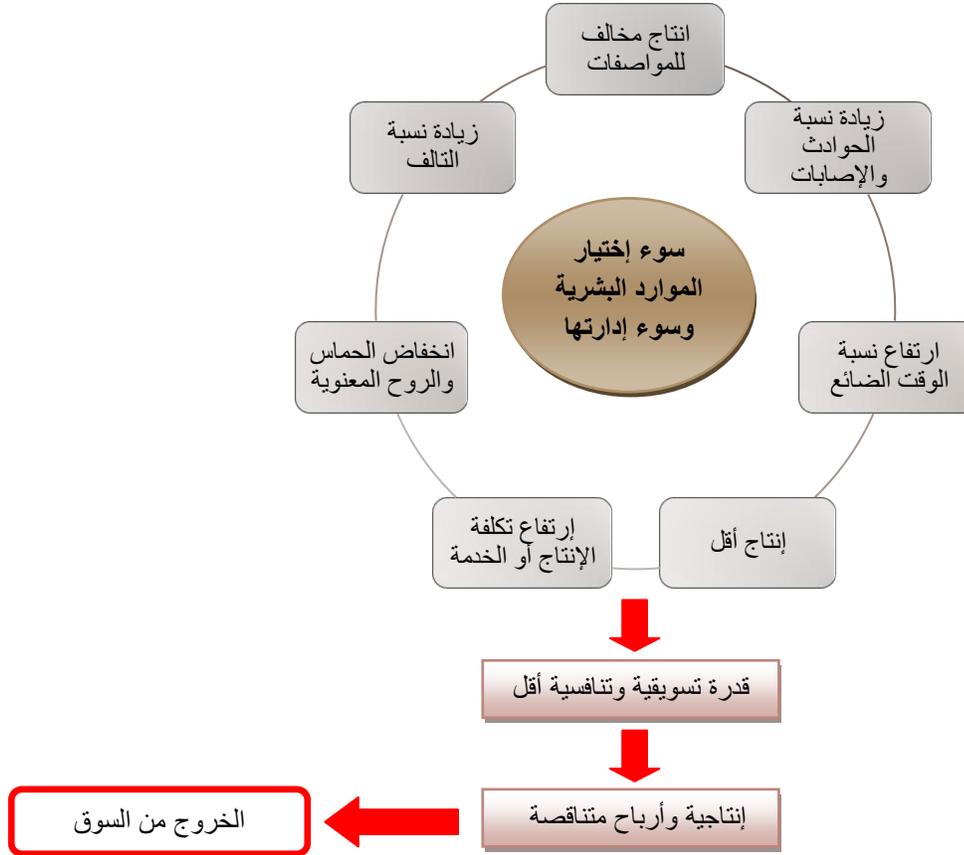
- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد، سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

### ❖ أهمية الموارد البشرية - مؤشرات النجاح:

إن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة. وفي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية شملت ٧٨٥ مديراً ممن لديهم اطلاع وخلفية برسالة ومضمون "الموارد البشرية"، أجاب (٩٢%) من العينة بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية أو مهم جداً في نجاح منظمات الأعمال. وقد سئل هؤلاء القادة والمديرين عن أهم مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية.. وفي رأي هؤلاء القادة والمديرين كانت المنظمات الناجحة وغير الناجحة كما يلي:

المنظمات الناجحة	المنظمات غير الناجحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.</li> <li>وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.</li> <li>مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.</li> <li>المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.</li> <li>شبكات اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.</li> <li>التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.</li> <li>تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الإهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من الأصول.</li> <li>إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع الميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.</li> <li>عدم الإهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.</li> <li>شبكات اتصالات داخلية ضعيفة.</li> <li>سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.</li> <li>معدلات دورات عمل عالية.</li> </ul>

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها، وبين الشكل التالي النتائج المتوقعة لعدم الإهتمام بالموارد البشرية:



### المزايا الإقتصادية لإدارة الموارد البشرية:

- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الإقتصادية، من أهمها ما يلي:
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية المنظمة وينعكس على مركزها الإقتصادي وأرباحها على الأجل الطويل.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم لبذل المزيد من قدراتهم، سينعكس على رضاهم الوظيفي وزيادة عطائهم ونتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية للمشكلات المحتملة في مجال الإختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
- أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز والغياب.

## ❖ رسالة إدارة الموارد البشرية:

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة. وبمعنى آخر يكون هناك إجماع واتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضى الإستراتيجيات، والأهداف المطلوب تحقيقها، ولا بد بعد ذلك أن تنطلق برامج وخطط الموارد البشرية وفقاً لهذه الرسالة والإستراتيجيات. إن تحديد الرسالة أو الغاية هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وأين؟ وكيف؟ ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لا بد أن تتوفر خصائص محددة منها: [الوضوح] و [حسن الصياغة] و [تحديد المضمون المباشر]. على سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

"التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين، والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين".

## ❖ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

وعلى ضوء هذه الرسالة [Mission] يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية، لتحقيق المضمون والغاية منها. والمقصود بهذه الإستراتيجيات هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية التي ستأخذ طريقها في التنفيذ يوماً بعد يوم. ويمكن أن تحدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .. كما يلي:

- 1- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار، والإستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مكان واحد.
- 2- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة، وممن تتوفر فيهم المهارات اللازمة.
- 3- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة وذلك من أجل التخلص من مصروفات البحث من الخارج.
- 4- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق وكذلك عدم التقريب بكفاءات المنظمة.
- 5- اعتماد سياسة التقليل من معدل دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الإختيار والتدريب ونظام الحوافز.
- 6- تصميم برامج تقويم الأداء، ونظام الحوافز بشكل مرضي ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجازات الموظفين الأكفاء.
- 7- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية.
- 8- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا.

## ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية:

معرفة أين نحن؟ وماذا نريد؟ هو الأساس في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، لذا فإن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة Efficiency
- العدالة Equity

تتحقق **كفاءة الأداء** كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من المدخلات، ويمكن التعبير عن كفاءة المنظمة من ناحيتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين. ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال ( نصيب المنظمة من السوق / العائد على الإستثمار / مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور). أما أداء الموظفين فيمكن قياسه من خلال (معدلات الأداء أو الإنتاجية / نسبة الغياب / معدل دوران العمل / نسبة الحوادث والإصابات / نسبة الفصل أو الطرد من العمل).

أما **العدالة** فتتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. ويمكن قياسها من ناحيتين أيضاً هما المنظمة والموظفين. من جانب المنظمة تستطيع تحقيق العدالة من خلال (سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم). ومن جانب الموظفين فإن الحكم على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال (نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات الموظفين).

وفي إطار هذين الهدفين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- **قوة عمل متجانسة:** يقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة. مثل المستوى الثقافي والتدريب، الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والاجتماعية، مما يساعد الإدارة في كثير من سياساتها.
- 2- **قوة عمل منتجة:** تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- 3- **قوة عمل فعالة:** أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- 4- **قوة عمل مستقرة:** كلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه، كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.
- 5- **التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة** الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، لكي لا تكون عائقاً في طريق تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- **تنمية قدرات الأفراد:** تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.
- 7- **تحقيق الانتماء والولاء:** ضمان رفاهية الموظفين واستقرارهم وضمن مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم، كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. كما أن العدالة تقود إلى تحقيق الانتماء والولاء وبالتالي إلى الكفاءة والإنتاجية.

## ❖ سياسات إدارة الموارد البشرية:

تمثل سياسات الموارد البشرية توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق أهداف الإدارة، وفي نفس الوقت تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل (سياسة عدم تعيين الأقارب). ويتولى مسؤولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية .. ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات وتحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

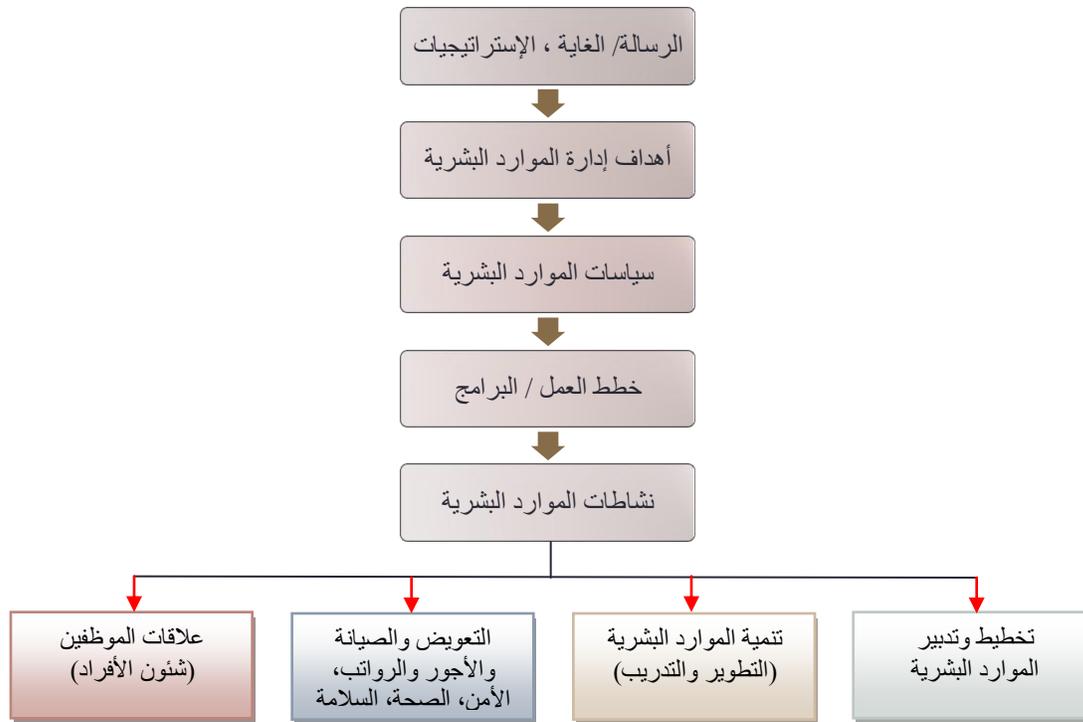
- أن تكون مكتوبة.
- أن تنعم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

## ❖ خطط العمل:

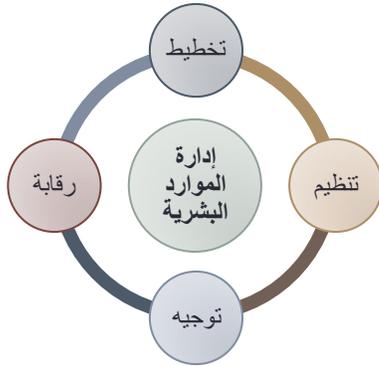
تمثل خطط العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد ما يلي:

- ما هو المطلوب عمله؟
- كيف يتم التنفيذ؟
- من سيتولى التنفيذ؟
- متى يتم التنفيذ؟
- ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
- ميزانية التخطيط؟

**ونلخص مما سبق** أن رسم سياسات الموارد البشرية ترتبط بما سبق تحديده من استراتيجيات وأهداف .. وأن هذه بدورها تحدد المسار الذي تسير عليه خطط العمل وكذلك الأبعاد التي تدور حولها نشاطات إدارة الموارد البشرية. الشكل التالي يبين إطار العمل في إدارة الموارد البشرية:



### أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



تعرف الإدارة عموماً بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لإستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:

- تحديد الأهداف.
- التنظيم.
- التخطيط.
- التوجيه (التنفيذ).
- الرقابة وتقييم الأداء.

### ❖ أهداف الموارد البشرية:

لهذه الأهداف جانبين هما المنظمة والأفراد؛ الأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية وأهداف الأفراد.

أهداف المنظمة	أهداف الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الكفاءة والفاعلية.</li> <li>▪ التجانس.</li> <li>▪ الإستقرار.</li> <li>▪ تطوير وتنمية المهارات.</li> <li>▪ تحقيق الإنتماء والولاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرص عمل جديدة.</li> <li>▪ ظروف ومناخ عمل جيد.</li> <li>▪ العدالة في الأجور والمعاملة.</li> <li>▪ فرص التقدم الوظيفي.</li> <li>▪ الإستقرار والأمن الوظيفي.</li> <li>▪ تقديم الخدمات والرعاية الإجتماعية والصحية وغيرها.</li> </ul>

### ❖ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

نعني بالتخطيط تحديد من؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ تنفذ الأعمال المطلوبة. وتبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية.

(مراحل تخطيط الموارد البشرية)

#### أولاً: تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة:

- تحليل طبيعة نشاط المنشأة/ القسم، وأسلوب العمل.
- تحليل الوظائف - مكوناتها- الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصيف الوظائف، المهام، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة.

#### ثانياً: تقدير العمالة المطلوبة على أساس:

- حجم العمل.
- الإحلال.



#### ثالثاً: تحليل الوضع الراهن:

- لمعرفة العدد المتاح (عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإحلال).

#### رابعاً: تحليل سوق العمل، من حيث:

- النوع والكم الموجود (العرض).
- درجة المنافسة على العمالة (الطلب).
- قدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية.

#### خامساً: تحليل العجز والفائض النوعي والكمي:

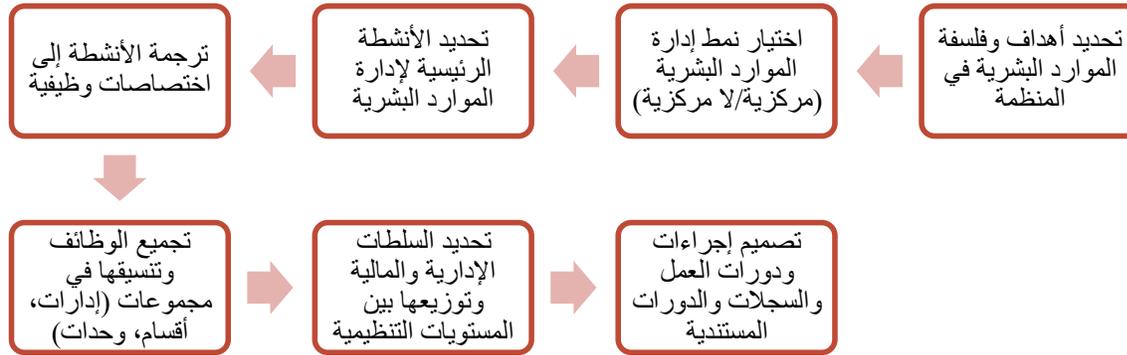
- وجود فائض: يعني التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار.
- وجود عجز: يعني التساهل في عملية الإختيار.

#### سادساً: مواجهة العجز والفائض.

## ❖ تنظيم شؤون الموارد البشرية

يتناول التنظيم تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة.

(مراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية)



## ❖ توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

يتضمن التوجيه كيفية قيادة وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم. ويدخل في ذلك تحفيزهم وتشجيعهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة. وتتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال على ما يلي:

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

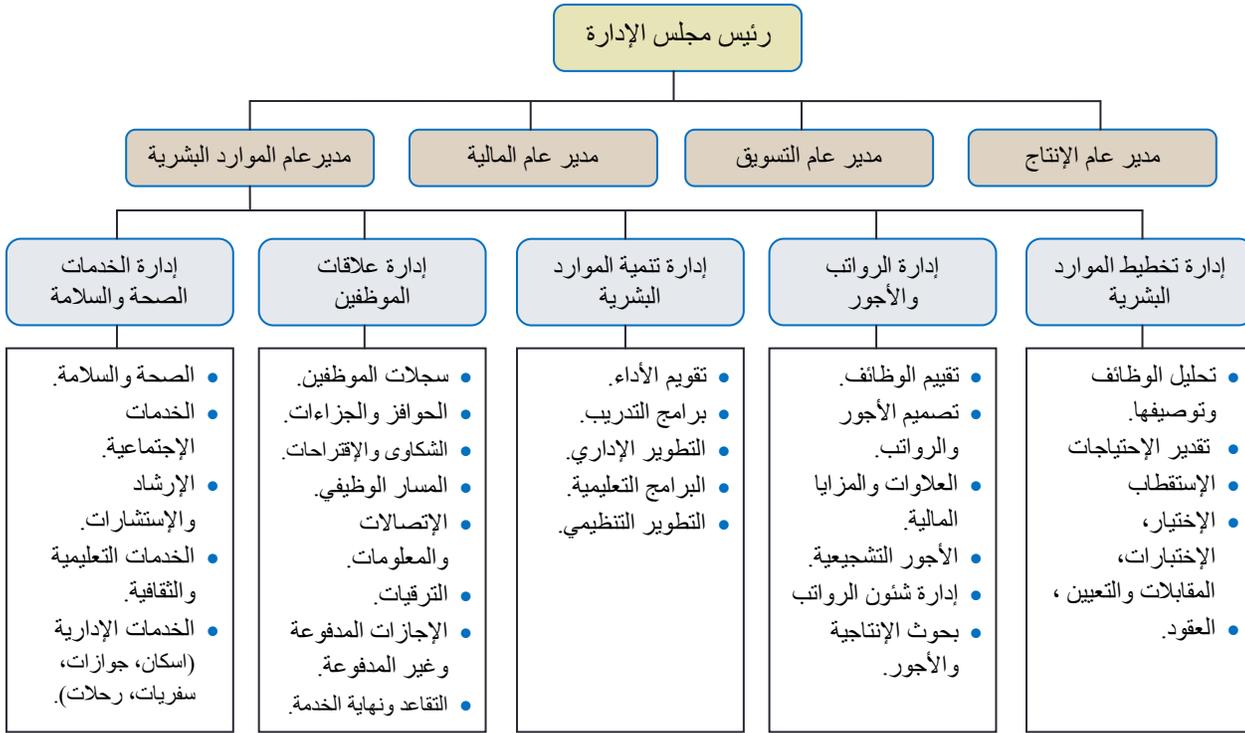
## ❖ رقابة الموارد البشرية:

تعني الرقابة التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف من خلال عمليات متنوعة من تقييم الأداء (أداء المنظمة ككل، وأداء الأفراد، أو الإدارات والأقسام والوحدات). وهذه العملية تسلتزم بالتالي تحديد المعايير، وتقييم الأداء وقياسه ثم التصحيح.. ويمكن أن يشمل التقييم على ما يلي:

- تقييم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- تقييم أنظمة وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- تقييم إجراءات وقواعد العمل (التعيين، التدريب، ...).
- تقييم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- تقييم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقييم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الاستفادة من البيانات والإحصاءات.
- تقييم أسلوب التحقيق في الشكاوى والتظلمات.
- تقييم نتائج التدريب.
- تقييم معدلات دوران العمل والغياب.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت تتبعه المنظمات في تنظيمها لإدارة الموارد البشرية لكن تجتهد الإدارة في وضع هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية يعكس نجاح وفشل الإدارة في المنظمة.



## ثالثاً: المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية

### ❖ تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية:

تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاث تقسيمات رئيسية.. كما يلي:

الوظائف الإدارية القيادية (Managerial)	الوظائف الكتابية / المساندة (Clerical)	الوظائف التخصصية / الإختصاصيين (Professional)
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدراء الأقسام والوحدات.</li> <li>المدير العام للأقسام.</li> <li>القيادة الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السكرتارية.</li> <li>الإستعلامات.</li> <li>مشغل الحاسبات.</li> <li>التحرير.</li> <li>الصادر والوارد.</li> <li>حفظ الملفات.</li> <li>المساعدين الإداريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإستشارات والتوجيه.</li> <li>خبراء تقييم الوظائف.</li> <li>خبراء تصميم وتحليل الوظائف.</li> <li>خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.</li> <li>خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li> <li>خبراء التطوير والتنمية الوظيفية.</li> <li>خبراء علاقات الموظفين.</li> </ul>

### ❖ المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام:

- المهارات الفنية: وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء، مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي والمحاسبي.
- المهارات السلوكية: مثل مهارات الإتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الإجتماعية، والتحفيز.
- المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارات اتخاذ القرار.

## الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>العدالة في المعاملة.</li> <li>الرحمة.</li> <li>عدم الاستبداد بالرأي.</li> <li>اختيار البطانة الصالحة.</li> <li>تحري مصلحة المرؤوسين.</li> <li>مراعاة تقوى الله والخوف منه.</li> <li>الأمانة.</li> <li>الكفاءة والمقدرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.</li> <li>إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.</li> <li>إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.</li> <li>معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.</li> <li>قدرة إقناع أصحاب المصالح.</li> <li>الاستماع والإنصات الجيد.</li> <li>تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.</li> <li>القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.</li> </ul>

## رابعاً: النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية:

**تخطيط الموارد البشرية:** تدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل توصيف الوظائف، تخطيط الإحتياجات البشرية وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، مستوى ونوع المهارات المطلوبة، القدرات والخبرات، عمليات الإختيار والتوظيف، وتقويم الأداء، النقل، والفصل من الخدمة.

**تنمية الموارد البشرية:** التدريب والتطوير من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها تكلفة. وتشمل هذه النشاطات؛ عمليات التأهيل، والتدريب بمختلف أنواعه وإعادة التدريب حيثما تستلزم مقتضيات التطور الوظيفي ذلك. وأخيراً عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، والتطوير التنظيمي.

**تعويض الموارد البشرية:** تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها، كيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

**صيانة الموارد البشرية:** الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية، وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها. ويضم هذا النشاط الاهتمام بجوانب متعددة مثل المنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، إضافة إلى الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

**علاقات الموظفين:** ويعني هذا النشاط بتوفير فرص التوافق والإنسجام بين المنظمة والموظفين، في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وكذلك إدارة الحركة الوظيفية في مجالات الترقيّة، التنقلات، الاستغناء عن الخدمة، الاستقالات والتقاعد. وأخيراً إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوى.

## خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.

كون إدارة الموارد البشرية في نفس مستوى الإدارات الأخرى فهي ترتبط بها من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وأهم الروابط والنشاطات بينها هي:

- تدبير الكوادر البشرية.
- تنمية الكوادر البشرية.
- المحافظة على الأمن والسلامة.
- علاقات الموظفين.

### مقدمة:

- مفهوم تحليل الوظائف يعتمد على جمع الحقائق عن متطلبات كل وظيفة يقوم الأفراد بأدائها وطرق تفتيتها إلى عناصرها الأولية في إطار التنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف التي سبق تصورها وتحديدتها.
- يتكون تحليل الوظائف في المنظمات من الوظائف التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقة الوظائف مع بعضها ومسؤوليات وصلاحيات الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى الصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة.

### أولاً: تعريف عملية تحليل الوظائف (Job Analysis):

هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. وبالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تحليل الوظائف تشمل أيضاً فحص ظروف العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات، ... الخ).

على خبراء إدارة الموارد البشرية من خلال سعيهم لجمع معلومات عن الوظائف، أن يركزوا على الجوانب التالية:

- الواجبات الوظيفية.
- سلوكيات العمل.
- الأدوات المستخدمة.
- معايير الأداء.
- ظروف العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة.

### ❖ مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

في مجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.</li> <li>■ تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.</li> </ul>
استقطاب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.</li> <li>■ تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقبين.</li> </ul>
اختيار الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.</li> <li>■ تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.</li> </ul>
تدريب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.</li> <li>■ يحدد المهارات المطلوب تتميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.</li> <li>■ يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.</li> </ul>
تقييم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.</li> </ul>
تعويض الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.</li> <li>■ تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.</li> </ul>
تخطيط المسارات الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.</li> <li>■ مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.</li> </ul>
السلامة والصحة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.</li> <li>■ تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له.</li> </ul>

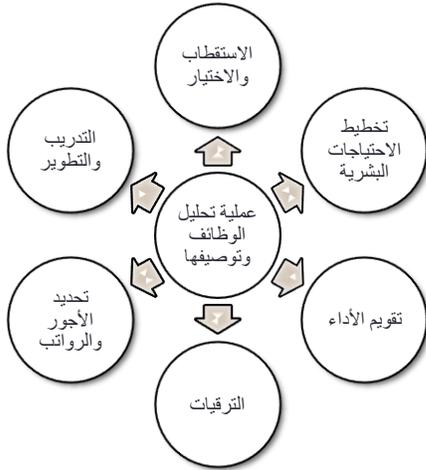
### ثانياً: أهمية تحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:

- إن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الإزدواجية والتدخلات المحتملة.
- تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
- تحدد الأجر عن العمل والحوافز المناسبة للوظيفة.
- تساعد في تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم عدد ونوع الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.
- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.

## ❖ ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية:

عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها، ونطاق مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شغلها - تؤثر على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب، كما في الشكل التالي:



**الاستقطاب والاختيار:** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.

**تحديد الأجر:** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.

**تقديم الأداء:** يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.

**التدريب والتطوير:** حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.

**الترقيات:** حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.

**تخطيط الاحتياجات البشرية:** يعتبر تحليل الوظيفة وتوصيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.

## ثالثاً: خطوات عملية تحليل الوظائف:

- ١- تحديد الهدف من استخدام التحليل.
- ٢- جمع البيانات الأولية. (أهم البيانات الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة / الهياكل التنظيمية للقطاعات من إدارة تسويق وغيرها/ الوصف الوظيفي).
- ٣- اختيار نماذج وظيفية تمثيلية.
- ٤- جمع معلومات عن الوظيفة.
- ٥- مراجعة المعلومات المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل.
- ٦- استخلاص الوصف الوظيفي.

## رابعاً: طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف:

الطرق المستخدمة في التحليل ما يلي: المقابلات، الإستقصاءات، الملاحظات، وسجل الموظف اليومي.

### ❖ المقابلات:

- ويهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى الوصول بشكل نهائي لوصف الوظائف، وهناك ثلاث أنواع من المقابلات هي:
- مقابلات فردية مع الموظفين.
  - مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
  - مقابلات مع المشرفين أو رؤساء الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

مزايا المقابلات	سلبات المقابلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعتبر أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولة تنفيذها.</li> <li>■ قد تكشف إلى جانب الأعمال الأساسية للموظف بعض الأعمال العرضية التي يقوم بها الموظف من وقت لآخر، أو الاتصالات التي تتم في إطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي.</li> <li>■ إضافة إلى أن عملية التحليل قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة، وقد تفيد في رسم السياسات والقرارات في مجالات العمل الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجر والرواتب.</li> <li>■ قد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم، أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.</li> <li>■ قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة.</li> <li>■ مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.</li> </ul>

### ❖ الإستقصاءات:

وتعرف بالإستبيانات، وهي من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسهولة وسهولتها وعدم تناقض المعلومات الواردة فيها، ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الإستبيان بشكل يضمن الوضوح، الدقة اللفظية، وعدم الإزدواجية في تفسير المعلومات. كما يجب أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب. وقد تختلف قوائم الإستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة.

إيجابيات الإستهينات	سلبيات الإستهينات
<ul style="list-style-type: none"> <li>سرعة وكفاءة الحصول علي المعلومات من أكبر عدد من الموظفين.</li> <li>أقل تكلفة قياساً بأسلوب المقابلات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين أو أن بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.</li> <li>احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.</li> <li>تحتاج لجهود كبير في إعداد الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.</li> </ul>

#### ❖ الملاحظات:

وهي قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أداءها من حيث؛ توقيت الأداء، التكرار، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية، ظروف العمل، والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.

إيجابيات الملاحظات	سلبيات الملاحظات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية قياساً بالأسلوبين السابقين.</li> <li>توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم.</li> <li>تزداد هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل بطريقة منظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة ومسئولياتها.</li> <li>لا تقيّد في تحليل بعض الوظائف ( البرمجة ، المحاسبة ، ..).</li> <li>قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الإرتياح.</li> </ul>

#### ❖ سجل الموظف اليومي:

ويتم ذلك من خلال الموظف نفسه أو من خلال سجل العمل اليومي، وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

إيجابيات سجل الموظف اليومي	سلبيات سجل الموظف اليومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكّلان رصداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحيز الموظف ومبالغته، فقد يضفي أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.</li> </ul>

#### خامساً: مبررات تحليل العمل:

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
- عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
- التغييرات التنافسية المستمرة تفرض الى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موازنة مضمون الوظائف مع مواصفات شاغليها.

حديثاً لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

#### سادساً: المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في عملية "تحليل الوظائف" فإن هذا العمل قد لا يخلو من بعض المشكلات، مهما كانت كفاءة هذه العملية أو حجم المنظمة، ومستوى قدرات العاملين فيها. ومن بعض هذه المشكلات:

- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل.
- ضرورة تحديث المعلومات.
- تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف (التزامات و مسؤوليات جديدة للموظفين) .

#### سابعاً: توصيف الوظيفة (Job Description):

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، وليس هناك شكلاً محدداً لها ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة. وأبرز محتويات/ مكونات بطاقة (توصيف الوظيفة) تتناول:

- ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي).
- كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات).
- ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة (متطلبات شاغل الوظيفة).

## ❖ متطلبات الوظيفة (Job Specifications):

تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة، ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح. غالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

- **المعرفة:** المؤهل العلمي والتخصص، التدريب، الخبرات السابقة.
- **المهارات:** مثل تشغيل الآلات، استعمال الأيدي والأصابع، الدقة، السرعة، قوة الملاحظة....
- **القدرات الخاصة:** القدرة على الابتكار، التصرف في المواقف واتخاذ القرارات، الحوار والتفاوض، التعبير عن الذات، القدرة التحليلية والكتابية، القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.
- **السمات الشخصية:** الذكاء، سعة الصدر وسعة الأفق، الأمانة والإستقامة، الإخلاص، الطموح، القيادة، السيطرة على النفس، الشجاعة، المظهر، القوة البدنية في بعض الوظائف.

### أولاً: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

#### ❖ تعريف التخطيط:

نجد في أدبيات الإدارة أن لعملية التخطيط عدة تعريفات نستخلص منها ما يلي:  
التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل – التخطيط يعني اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل – التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غداً – التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟ - التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل – التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

#### ❖ مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

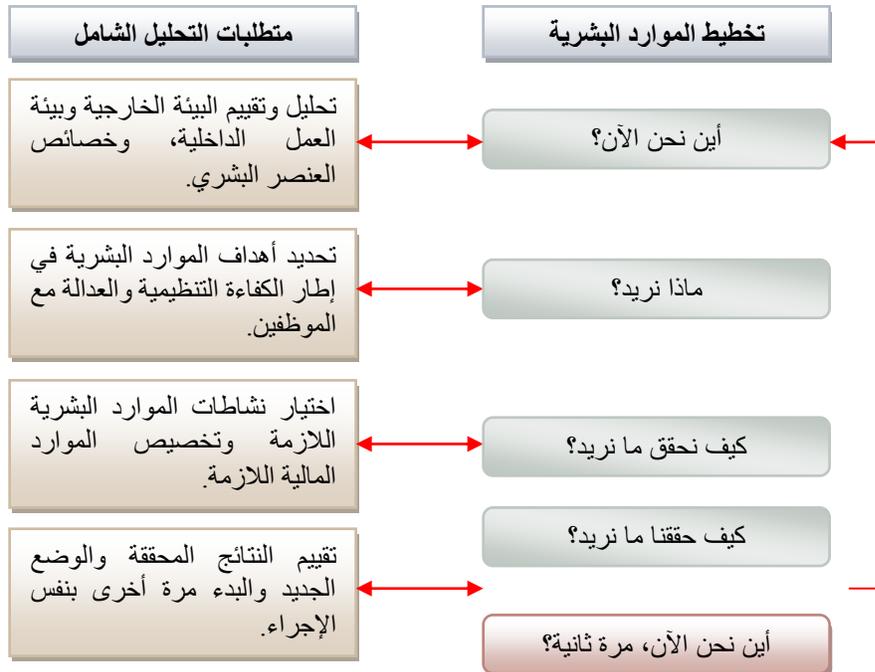
لقد ظهرت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الإحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التالية:

- تخطيط الإحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- تخطيط الإستقطاب والاختيار والتعيين.
- تخطيط التدريب وتقويم الأداء.
- تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي ، المستقبل الوظيفي).

وبالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده.
  - تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير – ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
  - يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة بإحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
  - يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.
- كما أننا يجب أن نوضح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد وأن تكون في إطار عملية التخطيط الشاملة لأهداف وعمليات المنظمة ككل. ومن جانب آخر، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع أيضاً في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

يصور لنا الشكل التالي التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة.



## ❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

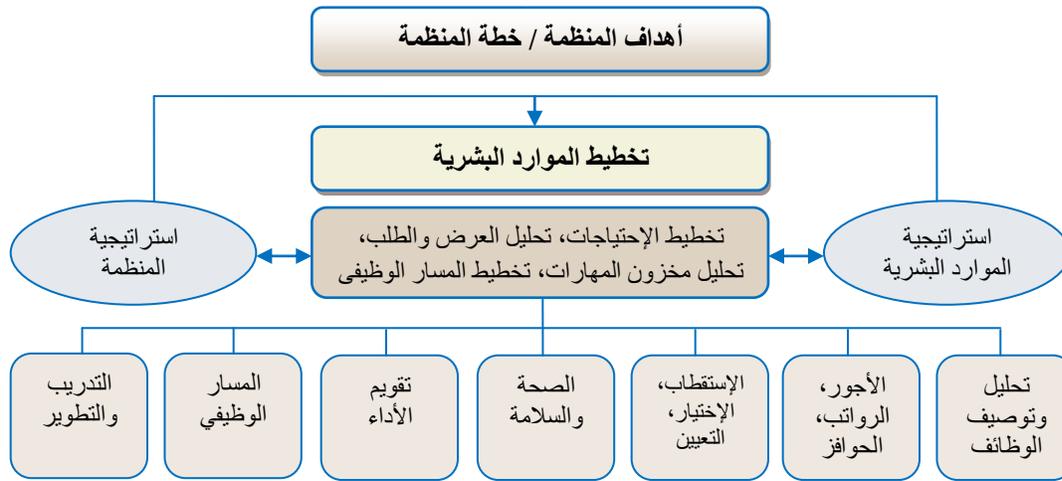
أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن اجمالها على النحو التالي:

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- 2- أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
- 3- نظراً للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمسألة والتحقق.
- 4- أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها. (انظر الشكل أدناه تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى في المنظمة).

5- حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية. **أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:**

- التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية.
- التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استقدام العمالة الأجنبية...).
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين والمجتمع ككل).

الشكل التالي يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى في المنظمة



## ❖ أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر تكلفة أقل).
- 3- أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأكيد دافعيتها للعمل.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- 6- الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

## ثانياً: تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي:

### ❖ التخطيط الإستراتيجي:

سبق وأن عرضنا تعريف تخطيط الموارد البشرية، ونعرض فيما يلي مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

- هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- هو وضع الخطوط العريضة للاتجاهات المستقبلية للمنظمة، واختيار أسلوب العمل الذي يحقق الأهداف.
- هو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي: [تحديد الرسالة] و [تحديد الإتجاه] و [تحديد أسلوب التنفيذ].

**خلاصة:** هناك ترابط بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وهذا الترابط ناجم عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- التشريعات والأنظمة الحكومية.
- سوق العمالة (العرض والطلب على القوى البشرية).

على ضوء ما سبق هناك نوعين من المعلومات ينبغي جمعها ودراستها وتحليلها:

المعلومات والبيانات الداخلية التالية:	المعلومات عن الظروف الخارجية وتشمل:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإنتاج.</li> <li>■ التسويق.</li> <li>■ التمويل.</li> <li>■ النشاطات الأخرى المساندة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأوضاع الاقتصادية العامة.</li> <li>■ أوضاع المنافسين.</li> <li>■ ظروف سوق العمل.</li> <li>■ مستويات التكنولوجيا السائدة في مجال عمليات المنظمة.</li> <li>■ الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة والموارد البشرية.</li> </ul>

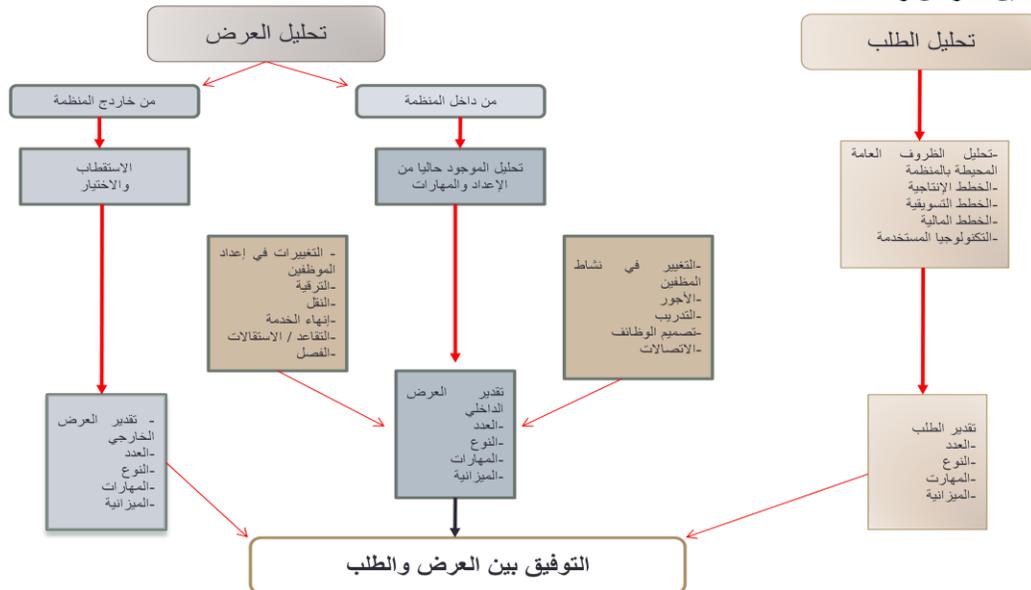
### رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:

- 1- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة.. ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- 2- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية، أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- 3- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لإستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً 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 الثالثة.
- 5- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل السابقة.
- 6- تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لإحتياجات المنظمة.

### خامساً: أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:

أن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب. ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاث خطوات أساسية:

- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- التوفيق بين العرض والطلب.



## ❖ تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية:

يوضح تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية عدد من الأفراد الذين يحتاجهم العمل في المنظمة ككل وفي قطاعاتها المختلفة، وكذلك العمل المطلوب منهم، تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد والتكلفة المتوقعة لإستقطاب وإجتذاب الأفراد.

إن الطلب على الموارد البشرية هو طلب مشتق من الطلب على منتجات المنظمة أو خدماتها.

- وتستطيع المنظمة كخطوة أولى تقدير احتياجاتها البشرية (الطلب) بناءً على حجم النشاط المتوقع مستقبلاً.
- وتأتي الخطوة الثانية في تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

## الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الاحتياجات البشرية:

الأساليب غير الكمية	الأساليب الكمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.</li> <li>▪ طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.</li> <li>▪ طريقة التجربة والخطأ.</li> <li>▪ طريقة دلفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طريقة تحليل الاتجاه.</li> <li>▪ طريقة تحليل المعدلات.</li> <li>▪ طريقة تحليل معامل الارتباط.</li> </ul>

## ❖ تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية:

أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض: العرض من داخل المنظمة والعرض من خارج المنظمة.

### العرض من داخل المنظمة:

يتناول العرض الداخلي تحليلاً لموقف المنظمة حول أين نحن الآن؟ أو فحصاً شاملاً للموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويتم الفحص من خلال الإجابة على سؤال: (ماذا نريد بعد؟) وهذا يعني تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مخزونها الحالي. وأيضاً يعطينا صورة واضحة للوضع الحالي والوضع المحتمل لاحقاً للقوى البشرية بما تحويه من أعداد أو أنواع المهارات وكذلك التكلفة التي ستتحملها المنظمة في سبيل الإحتفاظ بما هو موجود.

إن تحليل العرض الداخلي ببساطة يعني تقدير الإحتياجات المستقبلية وفق الخطوات التالية:

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي.
- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة.
- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

**العرض الداخلي = القوى العاملة الموجودة حالياً + الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض.**

### من طرق تقدير العرض الداخلي المستقبلي / مصادر جمع المعلومات:

- 1- طريقة مخزون المهارات: يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (مؤهلاته، خبراته، التدريب الذي حضره، الإمتحانات التي اجتازها، تقدير المشرف المباشر للموظف عن قدراته، قدرته على الصبر والتحمل، تطلعات وطموحات الموظف). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات المؤسسات صغيرة الحجم.
- 2- خرائط الاحلال: أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند إنتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط (عمر الموظف الحالي، مستوى أدائه، وعمر المرشح الحالي للوظيفة، ومستوى أدائه، قدراته ومهاراته، واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات جديدة).
- 3- نظم المعلومات الآلية: تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات، بحيث يسجل الموظفين من خلالها معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي. ويتطلب هذا الأسلوب معلومات دقيقة عن الموظفين لتصبح مرجعاً يعتمد عليه عند الحاجة (بنك معلومات الموظفين).

### العرض من خارج المنظمة:

يتشابه مع تحليل العرض من داخل المنظمة في تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة، مستوى الإنتاجية المتوقع، وتوزيع العمالة في قطاعات العمل المختلفة داخل المنظمة. غير أنه يختلف عن تحليل العرض الداخلي بأنه يركز على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في ظل عدم حدوث تغيير في سياسات المنظمة حيال التوظيف سواءً في مجال الإختيار أو الحوافز.

وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية إحتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الإحتياجات.

- ويستلزم إجراء تحليل العرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:
- الظروف الاقتصادية العامة: (التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، والانتقاء منها، والعكس صحيح.
  - أوضاع الأسواق المحلية: فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطتها نفس هذه الظروف.
  - أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى، سواءً كان ذلك في المدينة التي تعمل بها المنظمة أو في المدن والمناطق المجاورة.

#### ❖ التوفيق بين العرض والطلب:

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور التالية:

- الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز).
- الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- الحالة الثالثة: التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة.

**الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز):** هناك عدد من البدائل المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الظرف منها:

- 1- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- 2- الاتصالات النشطة بالمتقدمين واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- 3- تخفيض شروط الإلتحاق بالوظائف.
- 4- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- 5- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- 6- تحسين نظام الأجور والحوافز، إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

**الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض):** في هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين. وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- 1- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- 2- تشجيع التقاعد المبكر.
- 3- تخفيض عمليات التوظيف، لإمتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- 4- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- 5- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

**الحالة الثالثة: تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار):**

- 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.