

المحاضرة الثالثة

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

محتويات المحاضرة الثالثة:

- 1) العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
- 2) المستويات التنظيمية المختلفة والمهارات المطلوبة.
- 3) ابرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية.
- 4) المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.
- 5) النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- 6) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تُعرف الإدارة بأنها: "مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة" وتشمل هذه الوظائف:

1. تحديد الأهداف
2. التخطيط
3. التنظيم
4. التوجيه (التنفيذ)
5. الرقابة وتقييم الأداء

وفيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف:

بتطبيق مفهوم العملية الإدارية على إدارة الموارد البشرية فإنها تكون:

1- أهداف الموارد البشرية:

ولهذه الأهداف جانبين هما: المنظمة و الأفراد.

- **أهداف المنظمة:** الكفاءة والفاعلية / التجانس / الاستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق الانتماء والولاء ... الخ.
- **أهداف الأفراد:** فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة/ فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها ... الخ.

2- تخطيط الموارد البشرية:

• وتبدأ عملية التخطيط هنا بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة تجاه مواردها البشرية.

• إن أهم خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية يمكن حصرها في:

- تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة بالمنظمة.
- تقدير حجم العمالة المطلوبة.
- تحليل الوضع الراهن.
- تحليل سوق العمل.
- تحليل العجز أو الفائض الكمي أو النوعي.
- كيفية مواجهة العجز أو الفائض.

3- تنظيم شؤون الموارد البشرية:

• ويمكن تحديدها في:

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمنظمة
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية، لا مركزية)
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات، أقسام، وحدات)
- تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية

■ تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات

4- توجيه الموارد البشرية (التنفيذ) :

- تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال يقوم بها المدبرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى بالمنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى وسماع المقترحات بما يؤدي لتحقيق الأداء الجيد للأعمال.

5- الرقابة :

- والهدف منها هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة وهذا يستلزم **تحديد المعايير** ، **وتقويم الأداء** و**قياسه** ، ثم **التصحيح** وتشمل عملية التقويم ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين ، التدريب ، الإجازات)
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- تقويم نتائج التدريب ومعدلت دوران العمل والغياب

توجيه الموارد البشرية

- **إن توجيه الموارد البشرية** : تعني ارشاد - إصلاح - حل مشاكل

- شرح المهام والأعمال المطلوبة
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة
- التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم
- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية
- حل الشكاوي ، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال

الرقابة على الموارد البشرية

- رقابة الموارد البشرية : إذا تم التخطيط والتنظيم والتوجيه و لم تتم الرقابة يكون هناك خلل في العمل الإداري ، إذ يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض.
- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم ، كطلب تقرير عن مدى الأداء مثلا
- تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية ويجب مراجعة السياسات بشكل منتظم.
- **تقويم إجراءات وقواعد العمل** : "هي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطط والقواعد ، ثم نضع إجراءات وتنميط العمل والسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين"
- إن **تقويم أساليب تخطيط وتنظيم** الموارد البشرية ، ما هي إلا الأساليب المستخدمة في التخطيط بصفة عامة
- كما إن تقويم نظم التدريب ، الحوافز والأجور ، المعلومات ، يتم بوضع خطة تدريبية في البداية ، ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين وقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز : هل ستكون حوافز مادية ومعنوية ، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.
- كما إن **تقويم معدلات دوران العمل والغياب** ، المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها العامل في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى (عدم الاستقرار في العمل) ، وكلما زاد معدل غياب العامل فإنه يدل على وجود مشكلة.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

- ❖ تختلف نظرة وتقديم الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي والمسئوليات والواجبات المسندة اليها.
- ❖ ويتضح ان المسئولية التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة ، وعليه فإن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارة الإنتاج والتسويق.
- ❖ ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات وظيفية موزعة حسب الاختصاصات.
- ❖ وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية.
- ❖ وتقوم هذه الإدارات المختلفة بالتنفيذ ، مع تقديم النصح والاستشارة عند الحاجة.
- ❖ وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة والتي تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة: من توظيف ، تطوير ، حوافز ، وغيرها ... الخ.

تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
○ مدراء الأقسام	○ السكرتارية	○ الاستشارات والتوجيه.
○ المدير العام للأقسام	○ الاستعلامات	○ خبراء تقييم الوظائف
○ القيادة الإدارية	○ مشغل الحاسبات	○ خبراء تصميم وتحليل الوظائف
	○ التحرير	○ خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز
	○ الصادر والوارد	○ خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
	○ حفظ الملفات	○ خبراء التطوير والتنمية الوظيفية
	○ المساعدين الإداريين	○ خبراء علاقات الموظفين

- ✚ إن الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.
- ✚ مثل **مستشار الجودة** ، فهذه وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا.
- ✚ لكن مثلاً **خبير في علاقة الموظفين** قد يكون في مستوى الإدارة الوسطى ... وهكذا.

الخصائص التي يجب أن تتوافر في قيادة الموارد البشرية

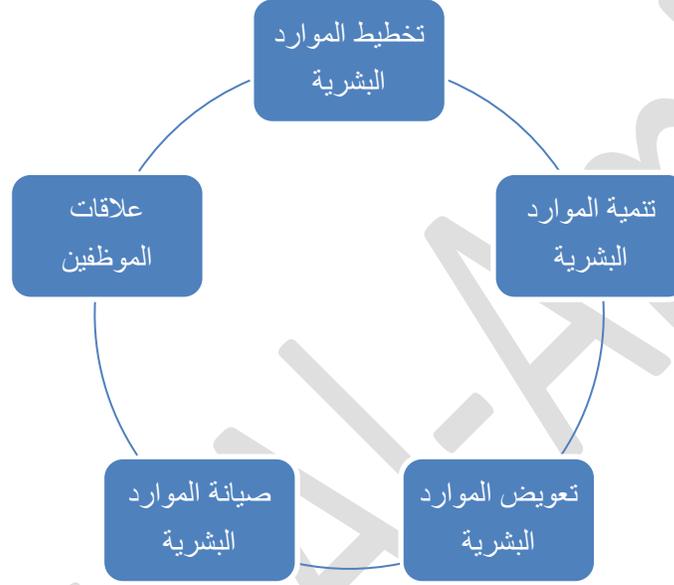
الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
○ العدالة في المعاملة	○ معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.
○ الرحمة	○ إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
○ عدم الاستبداد بالرأي	○ إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.
○ اختيار البطانة الصالحة	○ معرفة القوانين والأنظمة الحكومية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

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

- يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام:
 - **المهارات الفنية**: تختص بطبيعة العمل: كأن تأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
 - **المهارات السلوكية**: وتهتم بالقدرة علي التواصل ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
 - **المهارات الفكرية**: وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.
- ويلاحظ ان المستوي اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع أو مستوي المدير بالمنظمة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

- تختلف المنظمات في **حجمها وأهدافها** ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- كما **تختلف المسميات** التي تصنف بها **الجهات المسؤولة** عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
 - إدارة الأفراد
 - إدارة العلاقات الصناعية
 - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية
 - إدارة شؤون الموظفين أو العاملين
 - إدارة علاقات الموظفين
 - إدارة الموارد البشرية



تخطيط الموارد البشرية

ويحدد هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل:

- تخطيط الاحتياجات البشرية
- تقدير حجم العمالة المطلوبة
- تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة
- تحديد القدرات والخبرات
- تحديد عمليات الاختيار والتوظيف
- تقويم الأداء والنقل
- تحديد الفصل من الخدمة

تنمية الموارد البشرية

ويعتبر **نشاط التدريب والتطوير** من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة وتشمل هذه النشاطات ما يلي:

- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف أنواعه.
- إعادة التدريب متى لزم ذلك لإحداث التطور الوظيفي.
- عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية بالمنظمة.
- التطوير الوظيفي.

التعويض (الأجور والرواتب)

ويتناول هذا النشاط ما يلي:

- تقييم الوظائف ومقارنتها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- طرق تقييم 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

والهدف من هذا النشاط هو:

- المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية.
- جعل المنظمة مصدر جذب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.
- الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة.
- الاهتمام بالخدمات من صحية و تعليمية واجتماعية وغيرها ... الخ.
- الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

علاقات الموظفين

ويهتم هذا النشاط بما يلي:

- توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.
- إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات: (الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ، الاستقالات ، التقاعد)
- وأخيرا ادارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد النضباط والجزاءات والشكاوى.
- تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة وتقليل الشعور بعدم الرضا.
- التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

- إن إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي 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 العلاقة بين الإدارات قوية جدا

• ماذا يفعلون في 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 جدا وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

←←← انتهى →→→