

اسم المقرر

إدارة الموارد البشرية

استاذ المقرر

أ. عبدالله الجعفري

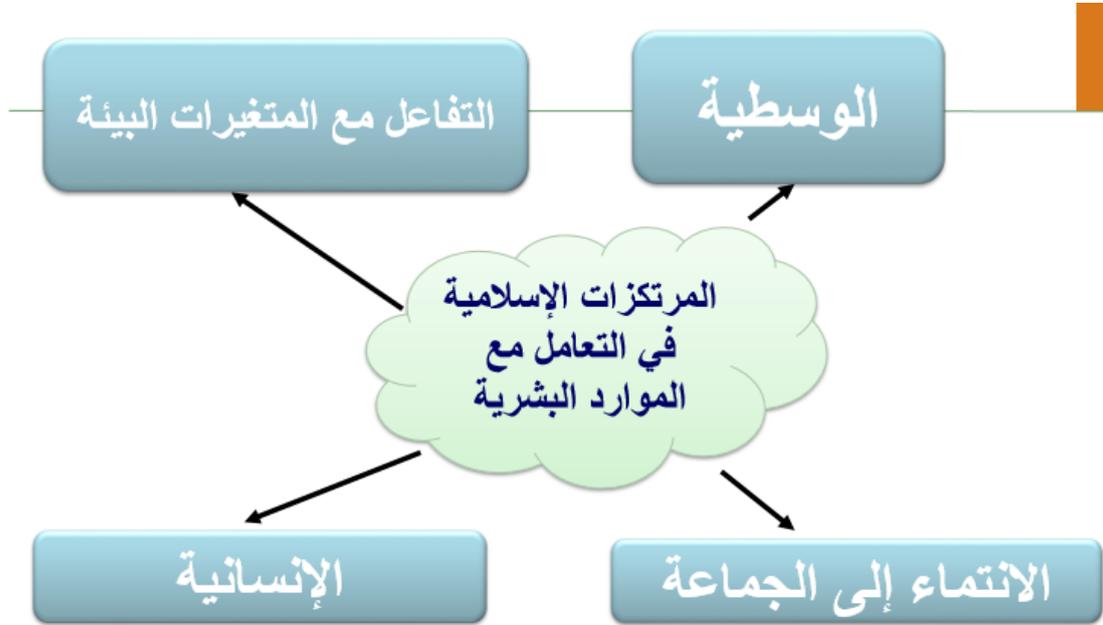
محاو الفصـل الأول

١- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد ١ من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام

الاختيار والتعيين - المسؤولية والتفويض - القيادة والرقابة على الأفراد - التعويض المادي والضمان الاجتماعي - تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة



٢ الإدار العلمية

١. معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية . ٢. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
٣. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج
٤. ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

١. تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية
٢. انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.

٣-العلاقات الإنسانية

تفرض معاملة العاملين معاملة إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية :

- ١ عدم ثبوت مقولة. " أن العامل السعيد هو عامل منتج "
- ٢ . تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر .
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح
٤. تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال.

مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.
ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج)	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.

٤- إدارة الأفراد

نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شؤون الأفراد تسمى إدارة الأفراد.

نواحي القصور في إدارة الأفراد

١) عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها .

٢) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى .

٣) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة

٤) نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

مقارنة بين

إدارة الأفراد كقسم

إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد، مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

إدارة الأفراد كوظيفة

إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه.

٥- التحول إلى إدارة الموارد البشرية

يعني التحول : . في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم

٢. التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري .

٣. ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية

ثانياً إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الاهداف، الاستراتيجيات

تتعدد تعريفات المقدمة الى إدارة الموارد البشرية ومن أهمها:

التعريف الأول : تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين

التعريف الثاني : إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

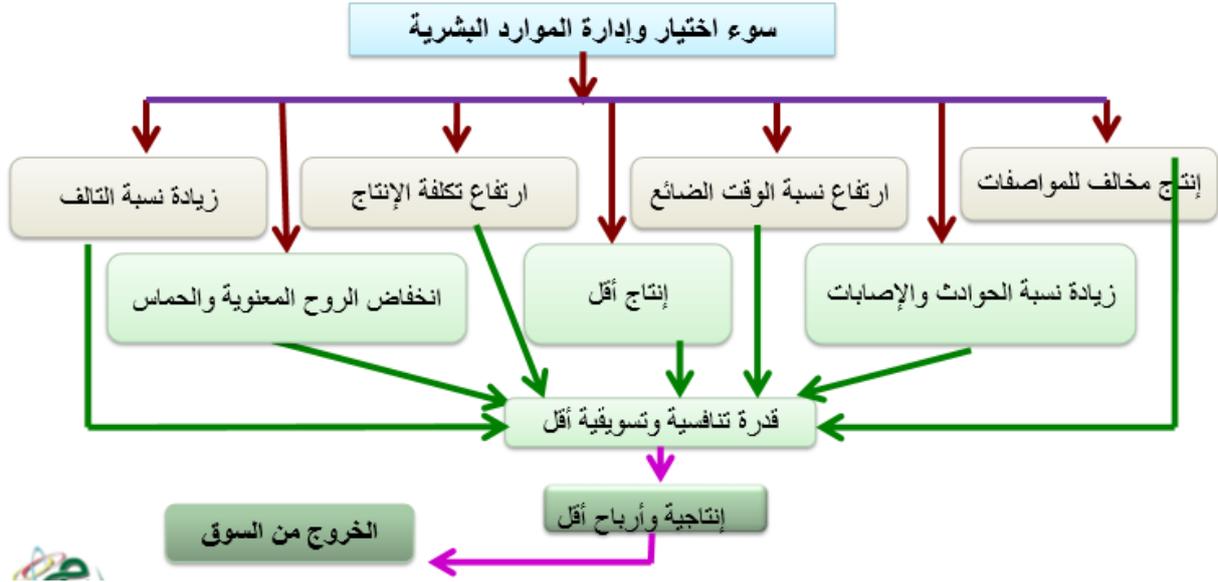
إدارة الموارد البشرية إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متوافقة مع استراتيجية

إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية تعمل ضمن إطار المفاهيم التالية:

١. اعتبار المورد البشري اصل استثماري يجب إدارته وتطويره وكفاءته.
٢. إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة.
٣. إعداد سياسات تتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية
٤. تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظفين على استثمار مهاراتهم وقدراتهم.
٥. تصميم وإعداد أنشطة إدارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية وسوء إدارتها، كما تظهر الشكل التالي:



٣-رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق على: رسالة إدارة الموارد البشرية أي: (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها) والتعيين والتطوير

وجود استراتيجيات بن والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين

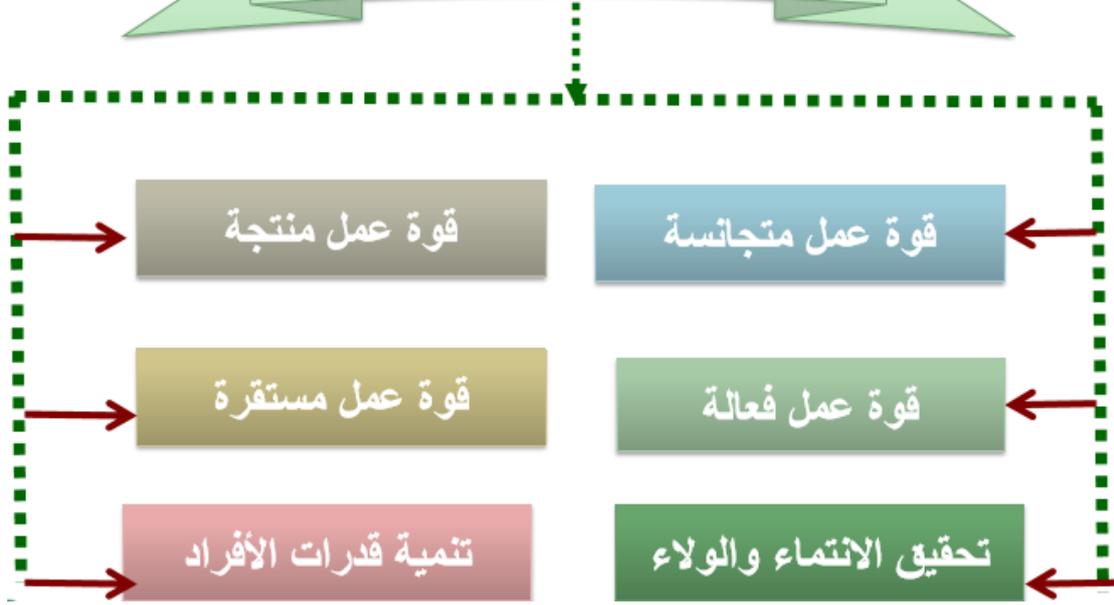
٤-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد

أمثلة

- ❖ تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة
- ❖ الترقية من داخل المنظمة
- ❖ اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية
- ❖ تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة

٤- أهداف إدارة الموارد البشرية



٥- 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.

زياده فعالية سياسات الموارد البشرية

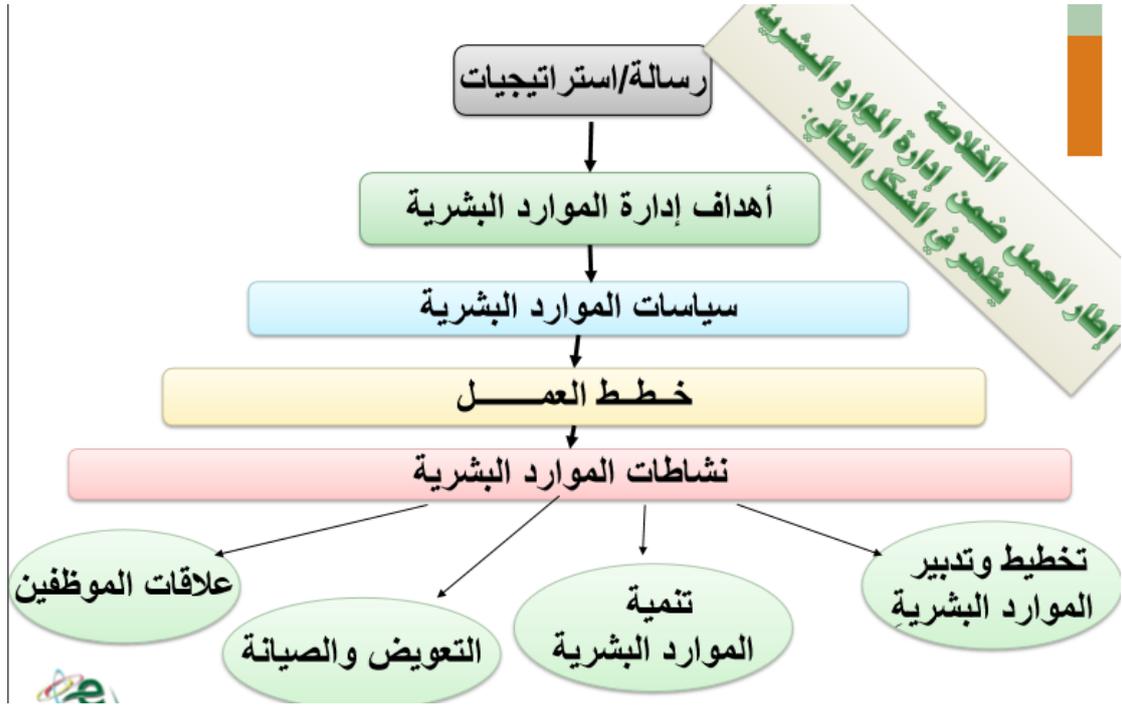
حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد :

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

٦- خطط العمل في إدارة الموارد البشرية

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

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



الحـ2ـاضره _الفصل الثاني:نشاطات و وظائف إدارة الموارد

أولا :العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

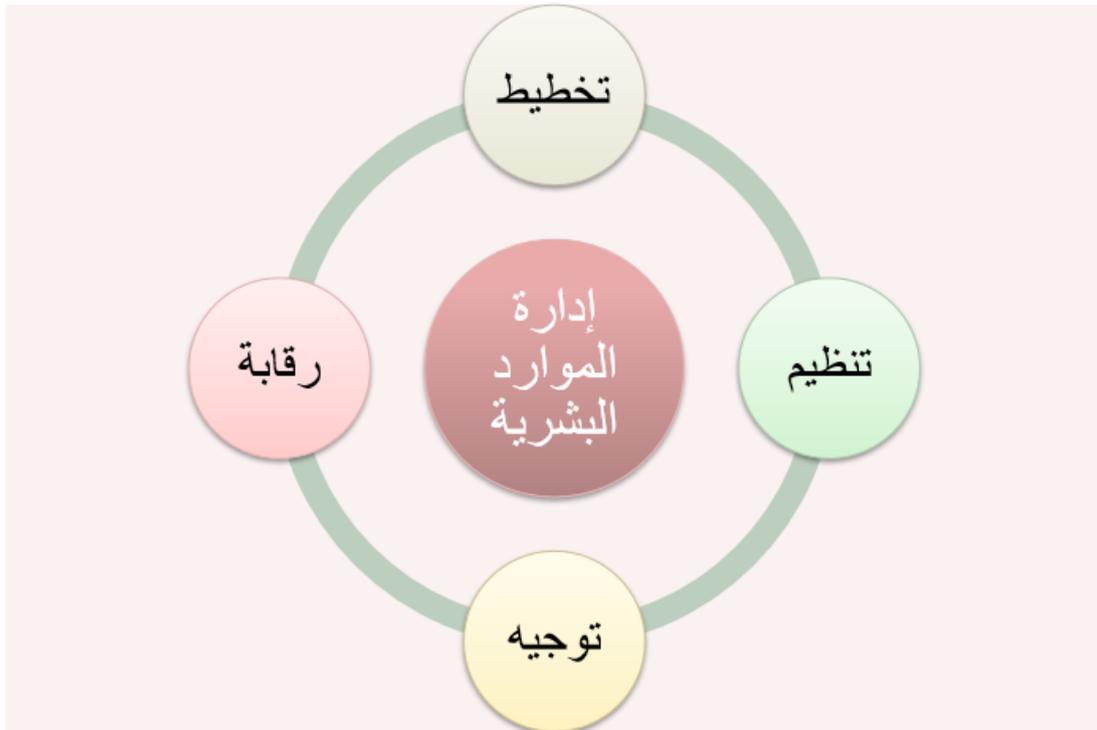
ثانيا :الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا :المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.

رابعا :النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

خامسا :العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

أولا :العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



❖ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

١- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة :

هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الاقسام بالموصفات المعنيه

٢- تقدير العمالة المطلوبة :

نقوم بتحليلها على حسب عنصرين

- حجم العمل : ما هو حجم العمل بالتخطيط له ..
- الاحلال :ترك الموظف لوظيفة وهناك نوعين **ترك مؤقت**: اجازة او ندب او غياب او اعاره **وترك دائم**: انتقال من المنظم اخرى ترقى من منصب الي اخر او اصابه او تقاعد ..

٣- تحليل الوضع الراهن:

حساب عدد الافراد في اول المده أي بدايه السنه وعدد الافراد من الفتره الحاليه ونطرح منها احتياجات الاحلال بالخطوه السابقه،،

٤- تحليل سوق العمل:

هو معرفه العرض في السوق من ناحيه النوع او الكم كم عدد الموظفين الذين نحتاجهم ماهي الجوده الموجوده ودرجه الطلب درجه المنافسه للعماله هل هناك شركات منافسه تطلب نفس الذي نطلبه وغيره.

٥- تحليل العجز والفائض .الكمي والنوعي:

اذا كان هناك عدد فائض من العاملين في السوق بناء على عددهم او كفاءتهم فيجب التشديد في معايير الأستقاطب و الاختيار لانه يكون هناك عائد كبير من الموظفين ولكن عندما يكون هناك عجز في الموظفين.

٦- مواجهة العجز والفائض:

تقوم ادارة الموارد البشرية بمواجهه العجز او الفائض الموجود.

٢- تنظيم الموارد البشرية



راجع الشكل (2-2)

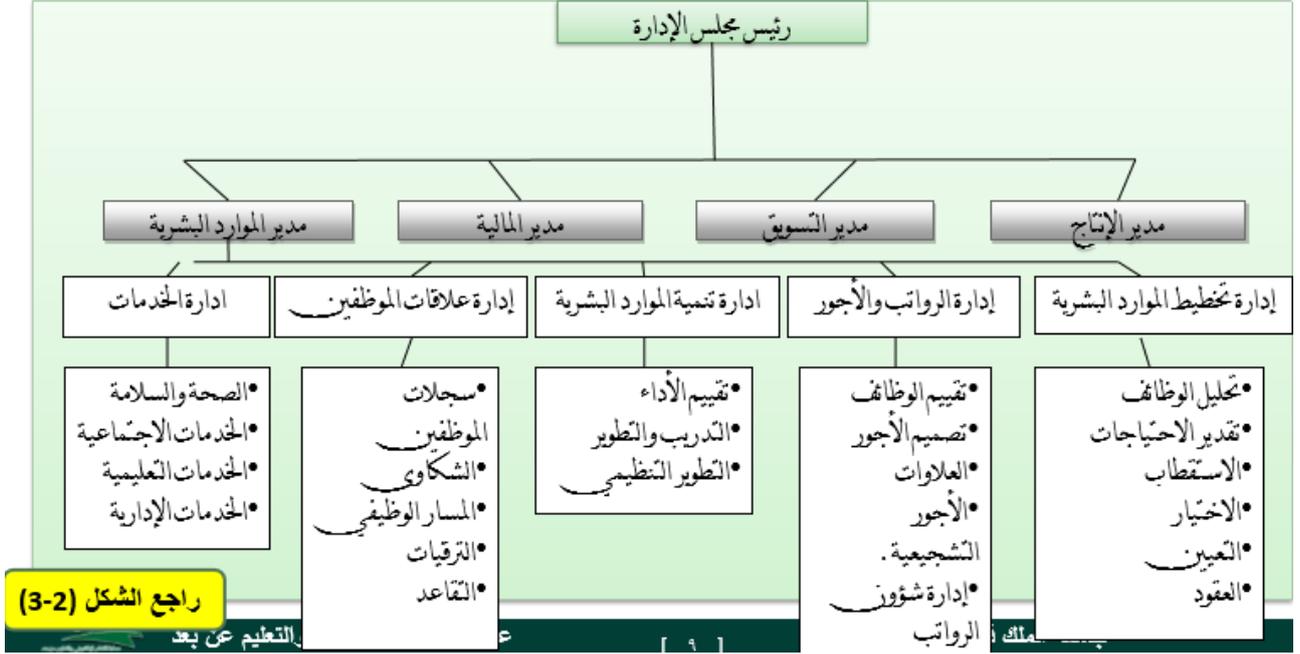
٣- توجيه الموارد البشرية : كيف نوجهه العامل للقيام العامل بعمله بوجهه صحيح

١. شرح المهام والأعمال المطلوبة .
٢. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة .
٣. مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
٤. دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم
٥. حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية ..

٤- رقابة الموارد البشرية

١. تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم .
٢. تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
٣. تقويم إجراءات وقواعد العمل .
٤. تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
٥. تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات.
٦. تقويم معدلات دوران العمل والغياب

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> • مدراء الأقسام • المدير العام للأقسام • القيادة الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • السكرتارية • الاستعلامات • مشغل الحاسبات • التحرير • الصادر والوارد • حفظ الملفات • المساعدين الإداريين 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستشارات والتوجيه • خبراء تقييم الوظائف • خبراء تصميم وتحليل الوظائف • خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز • خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي • خبراء التطوير والتنمية الوظيفية • خبراء علاقات الموظفين

ثالثا: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

☒ المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم

☒ المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

☒ المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، 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"> • العدالة في المعاملة. • الرحمة. • عدم الاستبداد بالرأي. • اختيار البطانة الصالحة. • تحري مصلحة المرؤوسين. • مراعاة تقوى الله والخوف منه. • الأمانة. • الكفاءة والمقدرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



راجع الجدول (2-2)

❖ المحاضرة الثالثة: الفصل الثالث: تحليل وتوصيف

الفصل الثالث تحليل وتوصيف الوظائف

☒ التعريف بعملية تحليل الوظائف وكيفية توصيفها

☒ إبراز أهمية ودور تحليل الوظائف وتوصيفها ضمن ادارة الموارد البشرية.

☒ التعرف على الأساليب المختلفة في جمع البيانات اللازمة لعملية تحليل الوظائف.

أولاً: تحليل الوظائف

هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها ..

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: الاعمال الفعلية التي يقوم بها
- ☒ الموظف وتحديد كيفية ادائها وتوقيته. سلوكيات العمل: مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات.
- ☒ الأدوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبه، الطابعه او آلات
- ☒ العمل المباشره في خطوط الانتاج.
- ☒ معايير الاداء: المقاييس التي يتم على اساسها تقويم اداء الموظف..
- ☒ ظروف العمل: معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل.
- ☒ مواصفات شاغل الوظيفة: مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية

ثانيا: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

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

ثالثا: أهمية تحليل الوظائف

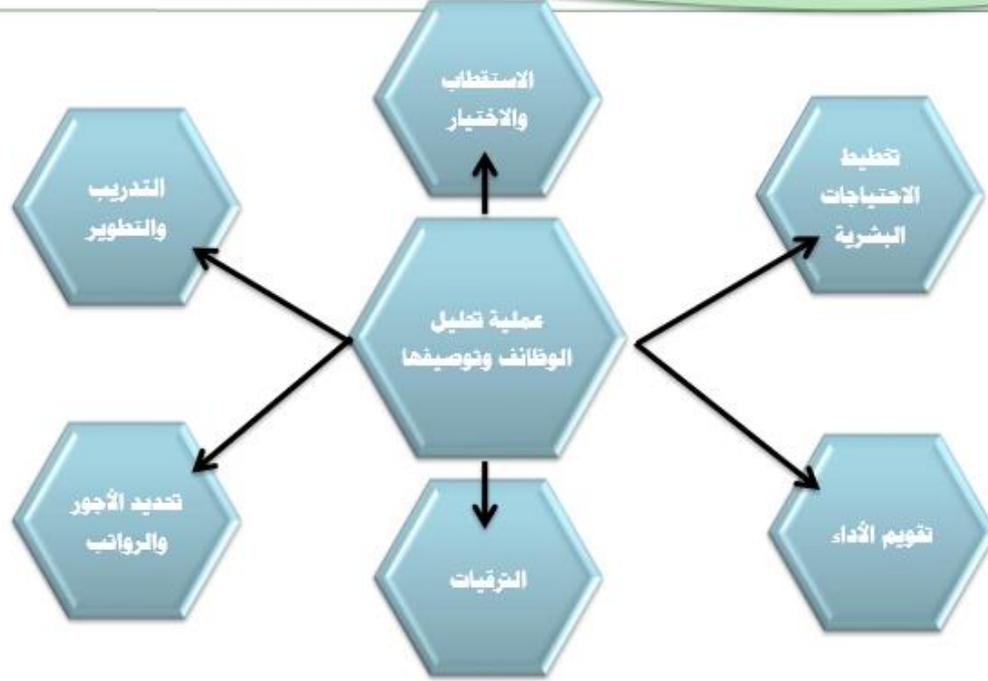
- ☒ تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد .
- ☒ تحدد الالتزامات لوظيفية التي يحاسب عليها الموظف .

☒ تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة

☒ تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة

☒ تحديد الحوافز المناسب للوظيفة

رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



الاستقطاب والاختيار: تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفق التحليل ووصف الوظيفة.

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

تقييم 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.

التقنيات: حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم أليات الصعود للوظائف الأعلى

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

خامسا: خطوات عملية تحليل الوظائف

١. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل .
٢. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها
٣. تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف) .
٤. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...)

٥. اختيار أسلوب جمع المعلومات : -

١. الملاحظة.

٢. المقابلة. (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)

٣. الاستقصاء (الاستبيان) : نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها

٤. قوائم التدقيق والمراجعة : استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها .

٥. سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر

٦- جمع المعلومات عن الوظيفة .

٧- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج

☒ . الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة

☒ . طبيعة وماهية عمل الوظيفة

☒ . عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها

☒ . الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة

☒ . حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة

☒ . الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة

☒ . التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل

☒ .نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة

☒ .الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة

٨- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة

ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟

. الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية .

++ ما هي معايير المفاضلة؟ ،

التكلفة • السرعة • الدقة • الموضوعية • طبيعة الوظيفة

سادسا :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 موائمة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.

☒ حديثا لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد

يملك مهارة واحدة بل بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى

،تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

ثامنا :بطاقة توصيف الوظيفة

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، مكونات بطاقة

وصف الوظيفة

١ . معلومات عن الوظيفة

٢ . واجبات الوظيفة

٣ . مسؤوليات الوظيفة

٤ . متطلبات شاغل الوظيفة :الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة

☒ المعرفة :المؤهل العلمي والتخصص،

☒ المهارات :الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق...

☒ القدرات : القيادة، الابتكار، الحوار، التحليل، التكيف مع ظروف العمل

☒ السمات الشخصية: الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية.