**محاور مقياس أسس ادارة الموارد البشرية**

**المحور الأول**: إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

**المحور الثاني**: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى

**المحور الثالث**: وظائف إدارة الموارد البشرية

أولا: وظيفة التحليل الوظيفي

ثانيا: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

ثالثا: وظيفة استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية

رابعا: وظيفة التدريب

خامسا: نظام الاجور

سادسا: تقييم الاداء

سابعا: تسيير المسار الوظيفي

ثامنا: السلامة المهنية

**المحور الرابع:** عوائد إدارة الموارد البشرية

المحور الاول: مدخل لإدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

لقد شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية في مجالات الحياة كافة، كما شهد تحديات كبيرة ومتنوعة تمثل أبرزها في شحة الموارد المتاحة، تعدد الأهداف وتزايد الحاجات المجتمعية، التغيرات المتسارعة في الأحداث وما يتطلبه ذلك من تحديد الأولويات وتوزيع فاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية.

ولكن نجد عدم اهتمام العديد من المنظمات بالموارد البشرية وكيفية إدارتها وتخطيط أنشطتها، حيث لا يوجد لها اي هدف تغيير كما تتبع النماذج النمطية في الإدارة، ويمكن تلخيص حالة الموارد البشرية بهذه المنظمات فيما يلي:

* معظم الهياكل التنظيمية لها على شكل نمط هرمي تقليدي تتعدد فيه المستويات الإدارية مما يجعل عملية الاتصال جد صعبة، علاوة على انتشار المركزية مما يعيق عملية التطوير بالمؤسسة؛
* إن بطاقات وصف الوظائف تركز على وصف الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة مع الإهمال التام للأهداف والنتائج المتوقعة والمرجوة منه؛
* معظم المؤسسات لها عمالة زائدة ولا يوجد لها سياسة واضحة للتعيينات، حيث تتم معظم التعيينات بالواسطة مما ينجم عنه غالبا وضع الاشخاص في المكان غير المناسب؛
* لا زالت ثقافة الترقية بالاقدمية سائدة، حيث لا يتم اعتماد خطة للاحتياجات البشرية المستقبلية للمؤسسة؛
* إن عملية تقييم أداء العاملين تتم بصورة نمطية، والنتائج الشائعة لها هي الحصول على تقدير ممتاز لـ 99 بالمائة من العاملين هروبا من غضبهم، وهو ما لا يشجع على تطوير أداء العاملين ولا يحقق العدالة بينهم؛
* الحوافز تكاد تكون متساوية بين جميع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم؛
* إهمال أهمية عملية التدريب، حيث أن خططه تنفذ بمعدل لا يتعدى 10 بالمائة مع إهمال التطوير بمختلف مستوياته.

كل هذه النقاط وغيرها تؤكد ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وذلك باعتماد أسلوب علمي لتخطيط ممارسات وأنشطة هذا المورد.

**1/ مفهوم المورد البشري**

المورد هو المصدر المادي أو المعنوي الذي إذا تم استخدامه بطريقة فعالة فانه يحقق منفعة ما، مثل المورد المالي الذي يحقق منفعة لصاحبه إذا تم إنفاقه بكفاءة. ومنه فالمورد البشري مصدر ايجابي للمؤسسة، مما يستوجب حسن استخدامه وإدارته بطريقة صحيحة، فالموارد البشرية تشمل جميع العناصر البشرية من مديرين، عمال وكل من يقوم بعمل داخل المؤسسة.

ولقد لقيت الموارد البشرية عدة تطورات يمكن إرجاع أسبابها إلى عدة عوامل:

* تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها؛
* ظهور بعض التخصصات المتعلقة بشؤون الافراد كعلم النفس،... وغيرها؛
* تشريعات العمل والعمال؛
* التغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على الافراد... الخ.

فبالرغم من عدم ظهور الموارد البشرية في ميزانية المؤسسة إلا أن لها نفس الأهمية أو أكثر مقارنة بالأصول الثابتة والمتداولة، ولتحقيق الأهداف المؤسسية من زيادة الفعالية، الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة فلابد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وذلك لوجود إدارة واعية تقوم بتسيير وتوظيف هذه الموارد ووضع الخطط الطموحة لها لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

**2/ مفهوم إدارة الموارد البشرية:** على الرغم من كثرة التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، ومن أهم التعاريف التي حظيت بها نذكر:

* هي مجموعة الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمؤسسة والمجتمع في بيئة معينة.
* تعرف كذلك كنشاط على أنها الوظائف والنشاطات التي تشمل تخطيط الموارد، تصميم الوظائف، التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، تحديد سياسة الأجور، السلامة المهنية... وكل ما يتعلق بالفرد.

ومنه تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في:

* التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين؛
* الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى تعيين أفضل الافراد في الأماكن أو الوظائف المناسبة؛
* تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية المهارات والقدرات مما يزيد من كفاءة أداء المهام؛
* التحفيز يدفع العاملين لأداء أفضل ما عندهم ويزيد ولائهم وانتمائهم وسلوكهم الايجابي

**3/ الفرق بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية**

لقد كانت وظيفة ادارة الافراد إلى غاية نهاية الستينات مقتصرة على ادارة ملفات الافراد، حيث تهتم بعمليات التوظيف والاجور ومختلف المهمات اليومية البسيطة كالغيابات أو العطل المختلفة، اما في السبعينات فقد شهدت المؤسسة تطور فعلي لتسيير الافراد واصبحت تعتمد على ادوات تسيير اكثر تطورا مثل: تحليل مناصب العمل، اختبارات التوظيف، منحنيات الاجور، ... الخ، ومع ادخال الاعلام الالي زادت اهمية الوظيفة وضرورة تناسقها مع الوظائف الاخرى.

وخلال فترة الثمانينات تغير تسيير الافراد ليصبح تسيير الموارد البشرية، فبعد ان كان العامل مجرد تكلفة مالية من وجهة نظر المؤسسة المستخدمة التي كانت تحاول دوما تخفيض هذه التكلفة، اصبح الفرد ذو اهمية ويجب الاستثمار فيه باستمرار. ولاستيعاب كل من ادارة الافراد والموارد البشرية سنورد الجدول الموالي الذي يبين لنا الفرق بينهما.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **وجه الاختلاف** | **إدارة الأفراد** | **إدارة الموارد البشرية** |
| **الفترة الزمنية للتخطيط** | قصير الأجل | طويل الأجل |
| **أنظمة الرقابة** | رسمية | ذاتية |
| **العلاقة بين الإدارة والعامل** | إذعان وإجبار العامل | ولاء العامل للعمل |
| **العلاقة بين الأفراد** | نفعية، والثقة ضعيفة بين العامل وصاحب العمل | الاحترام المتبادل بين العامل وصاحب العمل  |
| **الأدوار** | متخصصة ومهنية | متنوعة ومتكاملة |
| **الوظائف** | منغلقة وذات طابع اقتصادي  | منفتحة، وذات طابع اقتصادي، اجتماعي وأخلاقي |
| **نظرة الإدارة للفرد** | الفرد عبء يجب تخفيض تكلفته | الفرد ضرورة توفر له التكلفة لأداء عمله |
| **اهتمامات الإدارة** | النتائج فقط | توفير الوسائل لتحقيق النتائج |
| **الاختيار** | اختيار غير مناسب للعمال | للاختيار دور أساسي لوضع كل في مكانه |
| **موقع الفرد** | منفذ للأوامر | مبادر بالأفكار والمهام |

**4/ اهداف ادارة الموارد البشرية:** تهدف ادارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوو الكفاءة المناسبة لوظائف المؤسسة، وهذا من خلال البحث عن كيفية جلبهم وابقائهم داخل المؤسسة وتحفيزهم، كسب ولائهم وثقتهم وذلك بحل مشاكلهم المادية والمعنوية اضافة إلى تقوية التعاون بينهم، وتهدف كذلك إلى:

1. أهداف المؤسسة: تهدف ادارة الموارد البشرية من خلال القيام بمختلف وظائفها إلى تحقيق اهداف المؤسسة من زيادة في مستوى الانتاجية، زيادة حجم النمو الاقتصادي.... وهذا ما لايمكن تحقيقه الا من خلال الرؤية الواضحة للظروف البيئية التي تعمل بها المؤسسة بالاضافة إلى التحديد الواضح لدور ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لتحقيق اهدافها عن طريق تحسين اداء الموارد البشرية ومن ثم الاداء العام للمؤسسة من كفاءة، فعالية، استقرار وتطوير المهارات....
2. اهداف العمال: يبحث العمال دوما عن احسن فرصة عمل مع امكانية التكوين والارتقاء ضمن ظروف عمل جيدة، اضافة إلى المعاملة الحسنة والاستقلالية في اداء مهامهم تجنبا للاستخدام غير الانساني لهم، وهذا ما تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيقه لزيادة مستوى الاداء والفعالية.
3. أهداف المجتمع: يظهر دور ادارة الموارد البشرية من خلال:
* رفع مستوى المعيشة بفتح فرص عمل للافراد؛
* توفير التامين والحماية لهم؛
* توفير جو من العمل تسوده الحرية؛
* تحقيق الرفاهية لافراد المجتمع.

المحور الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية هي ادارة متخصصة في شؤون العاملين في المؤسسة، الا ان هذا لا يعني الغاء دور الادارات الاخرى في رعاية شؤون العاملين بها، فعلى مديري الادارات الاخرى التاكد من قدرة الافراد واستغلال طاقاتهم باعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك ادارة الموارد البشرية.

اذا، فان لادارة الموارد البشرية سلطة استشارية تميز علاقتها بالادارات الاخرى، والمقصود هو ان ادارة الموارد البشرية على عكس الادارات التنفيذية الاخرى التي لا تتمتع بحق اصدار الاوامر والتوجيهات إلى الادارات الاخرى، بل فقط تتمتع بحق المشورة لها بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الادارة الفعالة للموارد البشرية. كما ان لادارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية تظهر مثلا من خلال الحق المخول لمدير هذه الادارة في اصدار الاوامر والتوجيهات للعاملين داخل ادارته.

ففي المؤسسات الحديثة لا يمكن الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية وفقا للعديد من ممارسي الادارة وعلمائها وهذا ما يعطي مدير ادارة الموارد البشرية الحق في اصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الادارات الاخرى في العديد من المسائل المتعلقة بادارة الموارد البشرية، و يكون ذلك من خلال اعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، وضع انظمة الترقية، التعيين، النقل... الخ.

**1/ مميزات العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى**

هناك نقطتان اساسيتان تميزان العلاقة بين هذه الادارة والادارات الاخرى، هما:

1. **المركزية أو اللامركزية**: ويقصد بالمركزية انشاء ادارة واحدة مركزية للموارد البشرية تخدم كل الفروع والادارات الاخرى، اما اللامركزية فيتم من خلالها انشاء عدة وحدات للأفراد لخدمة الفروع والادارات المختلفة، ويعود القرار باتباع المركزية أو اللامركزية إلى عدة عوامل:
* حجم المؤسسة: في الغالب تتبع المؤسسات صغيرة الحجم اسلوب المركزية لقلة عدد العاملين بادارة الافراد، اما المؤسسات الكبيرة فتتبع اللامركزية لكثرة فروعها أو مصانعها أو تباعد مناطقها الجغرافية.
* فلسفة الادارة العليا تجاه الموارد البشرية: وتتبع المركزية لما تهدف الادارة العليا إلى توحيد سياسة مواردها البشرية، أو هناك ميول منها لاتخاذ قراراتها بنفسها وتحت اشرافها المباشر.
* الحاجة إلى التخصص: لما يتميز نشاط ادارة الموارد البشرية بدرجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات ويحتاج إلى كفاءات معينة لممارسته، فيفضل الاخذ بأسلوب التنظيم المركزي لهذه الادارة.
* الظروف البيئية: وتشمل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... المحيطة بالمؤسسة، حيث كلما اتسمت بالتعقيد اكثر، التغير المتواصل وغير المتوقع تتجه الادارة إلى اللامركزية في تنظيم مواردها البشرية، والعكس صحيح.
1. **اسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة**: ان الاخذ بأسلوب المصفوفة سيجعل الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية يخضع لشكلين من اشكال التنظيم في آن واحد، اولهما التنظيم المصفوفي، حيث تنقسم المؤسسة إلى مجموعة من الادارات الوظيفية مثل: الانتاج التسويق، المالية، الافراد... الخ، وثانيهما تنظيم المشروع وادارته، حيث يتم انشاء مشروعات صغيرة داخل المؤسسة مؤلفة من جماعات عمل اخذت من الادارات الوظيفية بشكل مؤقت، فعندما يتم انجاز المشروع يعود كل شخص إلى ادارته الاصلية، وفي هذه الحالة فان متخصصي الافراد سيخضعون لرئاستين في وقت واحد، وهما مدير الموارد البشرية ومدير المشروع، فهذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة ادارية عالية.

**التنظيم المصفوفي**

**مدير التسويق**

**مدير الانتاج**

**مدير الافراد**

**مدير المالية**

**المدير العام**

**2/ التنظيم الداخلي لادارة الموارد البشرية:**

ان وضع الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية لمؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن ان يكون في نفس مستوى ادارات الانتاج، التسويق والمالية، حيث يراس مدير الموارد البشرية عدة اقسام أو وحدات وظيفية حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي، وتتولى ادارة الموارد البشرية تصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالافراد، على ان تقوم الادارات المختلفة بالمؤسسة بالتنفيذ مع تقديم النصح والاستشارة اليهم وقت الحاجة. والشكل الموالي يوضح موقع ونشاطات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة ما، علما ان هذه الانشطة لا يوجد اتفاق كامل على عددها أو تقسيمها وقد تتداخل الاختصاصات مع بعضها البعض، ويرتبط ذلك بالمؤسسة، طبيعتها، بيئتها، ثقافتها... الخ.

**موقع ونشاطات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم**

**قسم تخطيط الموارد ب قسم تنمية م ب قسم الرواتب و الأجور قسم خدمات العاملين قسم العلاقات**

**ـ تحليل الوظائف ـ تقويم الاداء ـ تقييم الوظائف ـ الصحة والسلامة ـ سجلات العمال**

**ـ توصيف الوظائف ـ التدريب ـ تصميم الرواتب و أ ـ خدمات اجتماعية ـ شكاوي واقتراحات**

**ـ تقدير الاحتياجات ـ التطوير التنظيمي ـ المزايا المالية ـ ارشادات استشارية ـ الترقيات**

**ـ الاستقطاب ـ التطوير الاداري ـ حوافز مالية ـ خدمات ثقافية ـ اجازات وتقاعد**

**ـ ................. ـ .................. ـ ............... ـ .................... ـ ..................**

مدير الانتاج

مدير المالية

مدير م البشرية

ادارات اخرى

**المدـيــــــــــــر العـــــــــــــــــام**

**المحور الثالث: انشطة ادارة الموارد البشرية**

من خلال هذا العنصر سنحاول التعرف على اهم النشاطات والمهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف معرفة كيفية مساهمتها في تحقيق اهداف الادارة والمؤسسة، بالإضافة إلى اكتشاف اهم السياسات والبرامج والاجراءات المتاحة لها. وتنقسم انشطة هذا الجزء من ادارة المؤسسة إلى قسمين هما:

* انشطة وظيفية وتتمثل في: الاختيار للوظائف والتعيينات، التدريب، التطوير والتنمية، الاجور والحوافز...
* أنشطة مدعمة وتتمثل في: تحليل قدرات الافراد والوظائف، تقييم اداء الافراد، تخطيط الموارد البشرية...