

مقدمة في إدارة الموارد البشرية

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية التي تقوم بها اي منظمة، كونها تركز بشكل رئيسي على العنصر البشري او الافراد العاملين فيها. وذلك لان الافراد العاملين في اية منظمة هم اللاعبين الأساسيين والذين لهم الدور الرئيسي في تحقيق اهدافها، ويعتبرون الذراع الرئيسي المنفذ لجميع مبادرات ونشاطات ومشاريع وبرامج المنظمة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد.

إدارة الموارد البشرية تشمل جميع الإجراءات والسياسات المرتبطة بتوظيف واختيار العاملين، وإدارة تفاعلهم على كافة المستويات داخل المنظمة. تهدف إلى تنظيم القوى العاملة، تعزيز الثقة بالإدارة، وبناء روح التعاون بين الموظفين لتحقيق أقصى مستويات الإنتاجية، بما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة.

نظرة عامة على وظائف إدارة الموارد البشرية

- التخطيط للقوى العاملة: تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- الاستقطاب والتوظيف: جذب واختيار المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف.
- التدريب والتطوير: تطوير مهارات وقدرات الموظفين ورفع كفاءتهم.
- تصميم الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي: تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الرئاسية.
- تقييم الأداء: قياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
- تخطيط المسار الوظيفي: وضع خطط تطوير المسار الوظيفي للموظفين.
- تصميم نظم الأجور والمكافآت: وضع سياسات الحوافز والتعويضات.
- إدارة علاقات الموظفين: التواصل مع الموظفين وحل الشكاوى والخلافات.
- الصحة والسلامة المهنية: المحافظة على صحة وسلامة بيئة العمل.
- إدارة التغيير: مساعدة المنظمة والموظفين على إدارة التغيير.
- ادامة سجلات ومعلومات الموارد البشرية ومراقبة الامتثال.

مستويات إدارة الموارد البشرية

المستوى الاستراتيجي

يتعلق بتخطيط وتطوير الاستراتيجيات طويلة الأمد لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف المنظمة العامة. يشمل ذلك تحليل القوى العاملة، تخطيط التعاقب والاحلال، وتطوير الثقافة التنظيمية.

المستوى العملياتي

يركز على التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتطوير الموظفين. في هذا المستوى، يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والمتوسط.

المستوى الإداري

يتعلق بالمهام اليومية كإدارة السجلات، معالجة الرواتب، والامتثال للقوانين. هذا المستوى يضمن سير العمليات الروتينية بسلاسة.

المهارات الضرورية لموظف الموارد البشرية

- ✓ مهارات استخدام تقنيات المعلومات وبرامج إدارة الموارد البشرية.
- ✓ مهارات تصميم وتحليل الوظائف والوصف الوظيفي.
- ✓ مهارات تخطيط الاحتياج الوظيفي.
- ✓ مهارات إجراء المقابلات والاختيار والتعيين.
- ✓ مهارات تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير.
- ✓ مهارات كتابة السياسات المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة.
- ✓ مهارات تطبيق قوانين العمل ومتابعة التشريعات ذات الصلة.
- ✓ القدرة على فهم نوع الصناعة والقطاع التي تعمل به المنظمة.

المهارات الضرورية لموظف الموارد البشرية

- ✓ مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع الإدارة العليا والموظفين.
- ✓ مهارات إدارة الوقت وتنظيم الأولويات.
- ✓ مهارات التفاوض وإدارة الخلافات وحل النزاعات.
- ✓ مهارات تحليل البيانات واستخراج المعلومات والاتجاهات واتخاذ القرار.
- ✓ مهارات القيادة الظرفية وبناء فرق عمل ذات أداء عالٍ.
- ✓ مهارات إدارة التغيير وقيادة التحولات التنظيمية بنجاح.
- ✓ مهارات الذكاء العاطفي والتأثير بالآخرين.
- ✓ مهارات التعلم والتطوير المستمر.

دور الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة

- ✓ توفير الموارد البشرية المؤهلة الكفؤة وحسب احتياجات المنظمة.
- ✓ بناء بيئة عمل إيجابية وجاذبة تحفز الموظفين على الإنتاجية والإبداع.
- ✓ تطوير مهارات وقدرات الموظفين باستمرار من خلال التدريب الفعال.
- ✓ وضع نظم مكافآت وحوافز عادلة ترتبط بالأداء وتحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ بناء ثقافة مؤسسية قوية تتماشى مع رؤية وقيم المنظمة.
- ✓ تطبيق أنظمة تقييم أداء فعالة ترفع من إنتاجية الموظفين.
- ✓ إدارة ملفات ومعلومات الموظفين والمحافظة عليها.
- ✓ تحليل معلومات الموارد البشرية للوصول الى رؤى وبصيرة تدعم اتخاذ القرار.

أدوار الموارد البشرية حسب ديف أولريش

Dave Ulrich: Four Central HR Roles.

الناس	العمليات	
الدور 2: إدارة مساهمات الموظفين تمثيل الموظفين والدفاع عنهم والاستجابة لاحتياجاتهم. الغرض من هذا الدور هو زيادة التزام الموظف وكفاءته.	الدور 1: إدارة البنية التحتية للشركة تصميم وتقديم عمليات موارد بشرية فعالة للتوظيف والتدريب والتقييم والمكافأة وتعزيز وإدارة تدفق الموظفين عبر المنظمة.	العمل اليومي التركيز على العمليات
الدور 4: إدارة التغيير التحويلي مساعدة المؤسسة على الاستجابة لبيئة دائمة التغيير ، والتي قد تنطوي على تغييرات انتقالية أصغر ، مثل مراجعة أنظمة التقييم والمكافآت الخاصة بالشركة ، أو تغييرات تحويلية أكثر جوهرية ، مثل إنشاء ثقافة موجهة نحو العملاء.	الدور 3: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التفاعل مع القادة الآخرين في المؤسسة في مواهمة وظائف الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال.	التركيز على القضايا الاستراتيجية المستقبلية

المنظمات وبيئة العمل



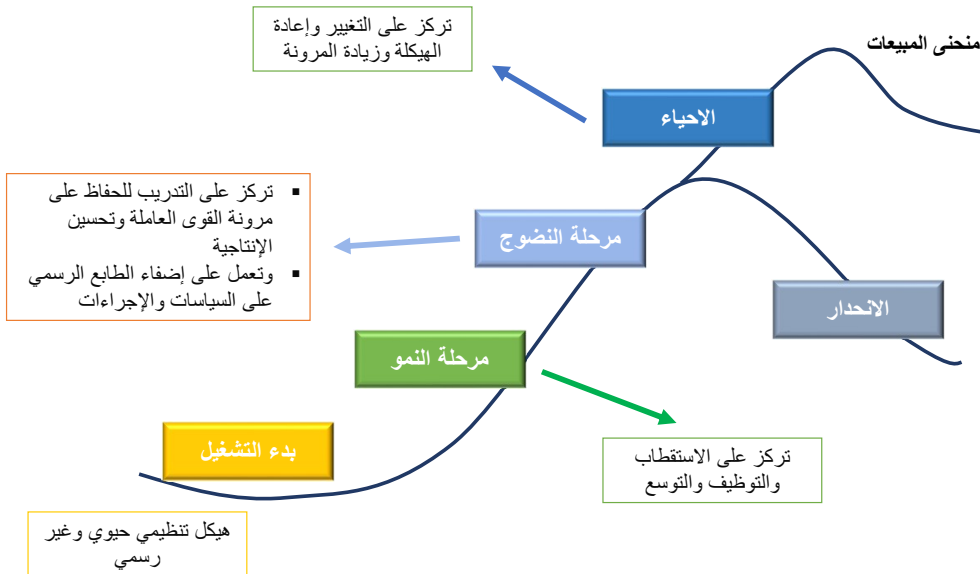
المنظمة هي كيان معقد يتألف من مجموعة من الأشخاص والموارد، يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة (صناعة قيمة) وفقاً لمجموعة من القواعد والإجراءات المحددة. هذه الأهداف يمكن أن تكون متنوعة، مثل تحقيق الربح في حالة الشركات، أو تقديم خدمات اجتماعية في حالة المنظمات غير الربحية، أو حتى تحقيق أهداف سياسية أو ثقافية كما في المنظمات الحكومية.

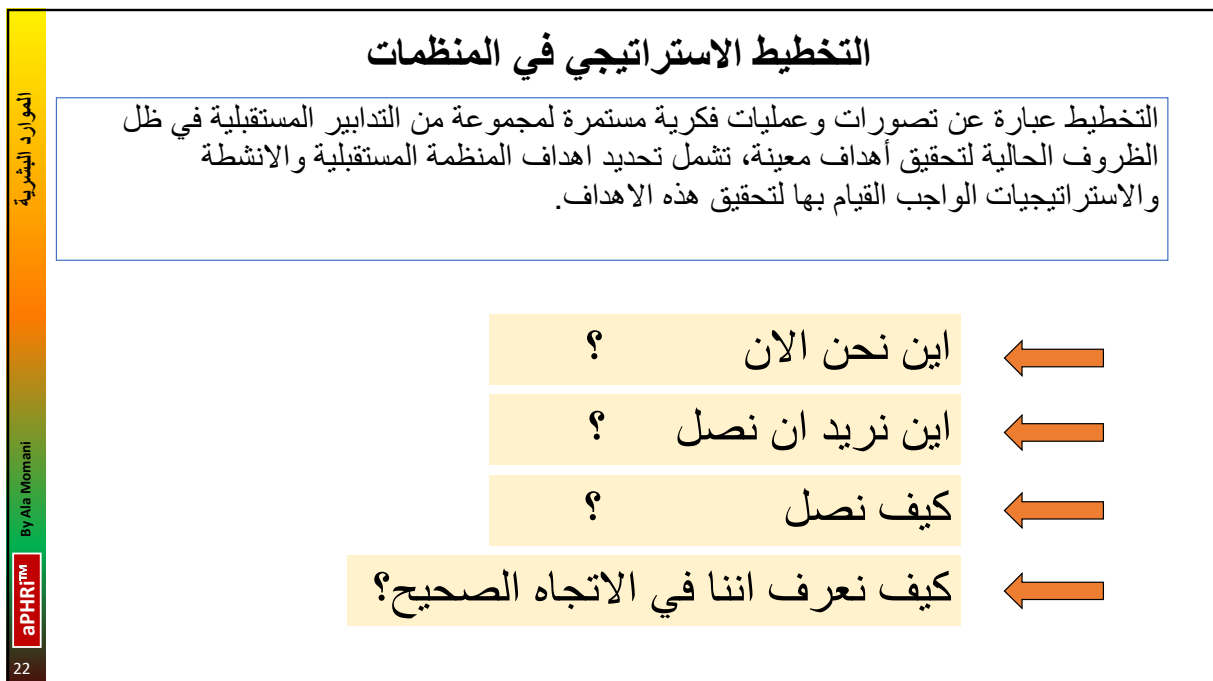
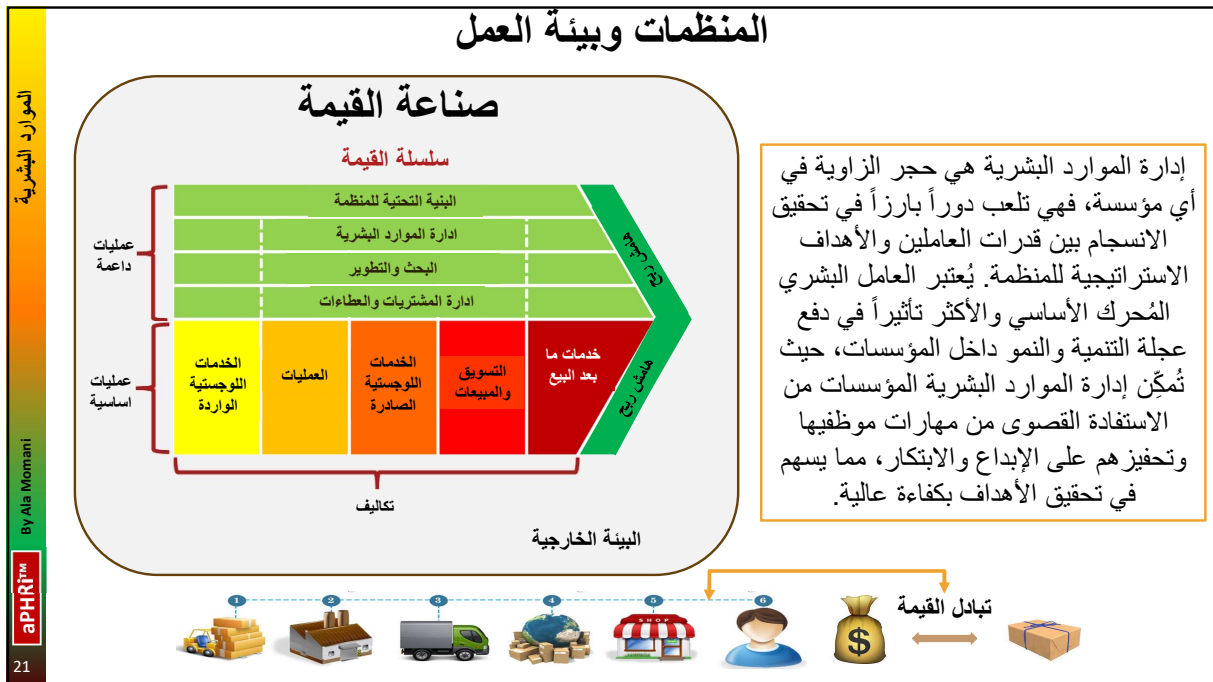
بيئة العمل (business environment) هي مجموعة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة. يمكن تقسيم بيئة العمل إلى قسمين رئيسيين:

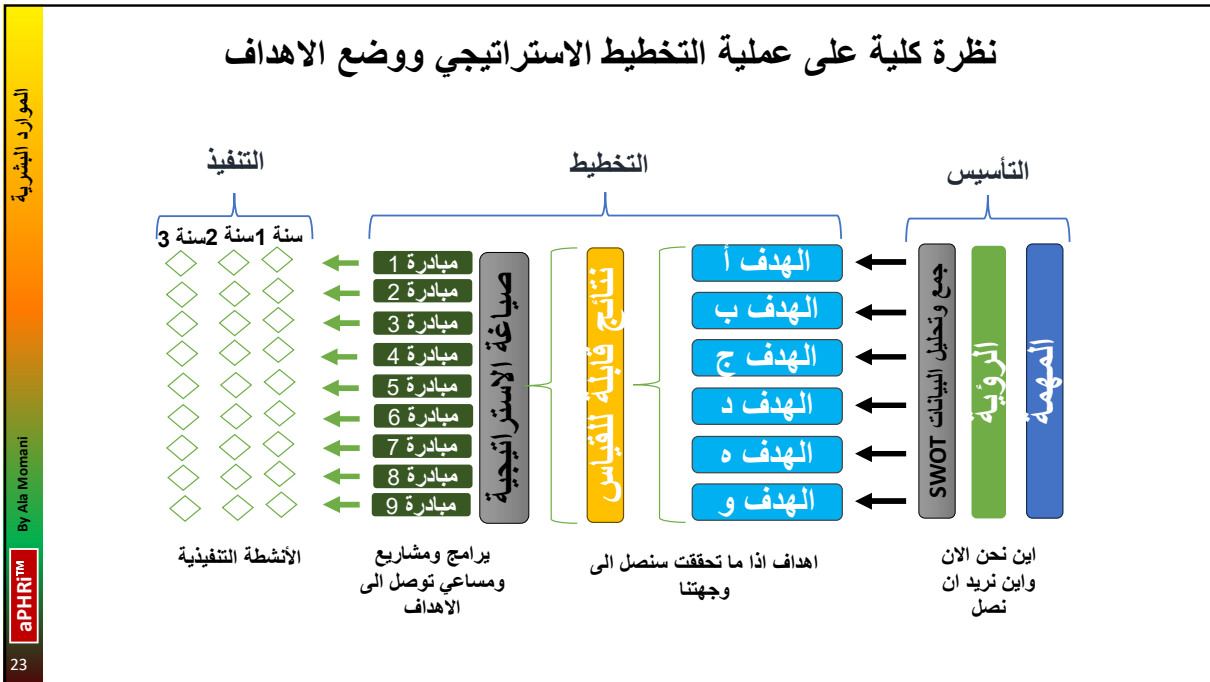
- البيئة الخارجية: وهي مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة، مثل الاقتصاد والسياسة والتكنولوجيا والمجتمع.
- البيئة الداخلية: وهي مجموعة العوامل التي تقع تحت سيطرة المنظمة، مثل الموارد البشرية والمالية والعمليات.

كيف تستطيع المنظمات المحافظة على استمراريتها!؟

دورة حياة المنظمات







التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

بيان الرؤية: اين تريد الشركة ان تصل.

يصف بيان الرؤية مستقبل الشركة كمنظمة ناجحة. يخلق بيان الرؤية الفعّال صورة ذهنية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل أثناء نجاحها.

شركة صنوان للتكنولوجيا:
"قيادة المستقبل الرقمي من خلال الابتكار المستمر، وريادة التغيير في مجال التكنولوجيا، وتحقيق التميز في كل جانب من جوانب أعمالنا."



تعكس الرؤية أهدافًا طموحة وتوجه جميع الجهود نحو تحقيقها.

وزارة التعليم والتعليم العالي:

"مجتمع متعلم مزدهر ينبض بالإبداع، مدعوم بنظام تعليمي متميز يلهم التعلم مدى الحياة، ويُمكن جميع أفرادنا من تحقيق إمكاناتهم الكاملة، والمشاركة بفعالية في بناء مستقبل مستدام.."

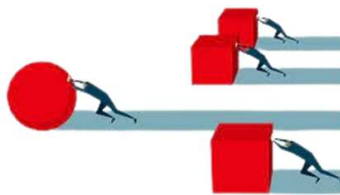
التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

جمع وتحليل البيانات (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) **SWOT Analysis**



الميزة التنافسية

بعض المنظمات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وكسب أرباح أعلى من المتوسط لأنها تمتلك موارد فريدة ، أو لديها قدرات توفر ميزة تنافسية ولا يمكن تقليدها بسهولة. غالبا ما يتم تصنيف هذه الموارد إلى:



1. الموارد البشرية
2. الموارد المادية
3. موارد رأس المال التنظيمي

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

مثال

- الهدف:** خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 10% خلال 18 شهراً.
- المبادرات:**
- 1) - تبني تقنيات جديدة مثل أتمتة العمليات وأنظمة إدارة الموارد.
 - 2) - إعادة هيكلة العمليات الداخلية لتحسين تدفق العمل.

صيغة الاستراتيجية

**وضع الأهداف
المحددة والقابلة
للقياس وتطوير
خطط للوصول
للأهداف**

جمع وتحليل المعلومات



- ✓ تحليل الوضع الحالي: فهم العمليات الحالية وتحديد المجالات التي يمكن فيها تطبيق الأتمتة وتحسين تدفق العمل.
- ✓ التخطيط للتغيير: وضع خطط لكيفية تنفيذ التقنيات الجديدة وإعادة الهيكلة بما يتماشى مع أهداف الشركة مساعدة الموظفين على التأقلم.
- ✓ التوظيف والاختيار: تحديد الحاجة إلى مهارات جديدة وتوظيف المواهب التي يمكنها إدارة وتشغيل التقنيات الجديدة.
- ✓ التدريب والتطوير: توفير التدريب اللازم للموظفين الحاليين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة والعمليات الجديدة.
- ✓ تصميم وإعادة تصميم الوظائف: تحديث الوصف الوظيفي وإعادة تصميم الأدوار لتناسب مع العمليات الجديدة والتقنيات المعتمدة.
- ✓ المكافآت والحوافز: تطوير نظام حوافز يرتبط بتحقيق أهداف خفض التكاليف وتشجيع الموظفين على الابتكار والكفاءة.

الهيكل التنظيمي

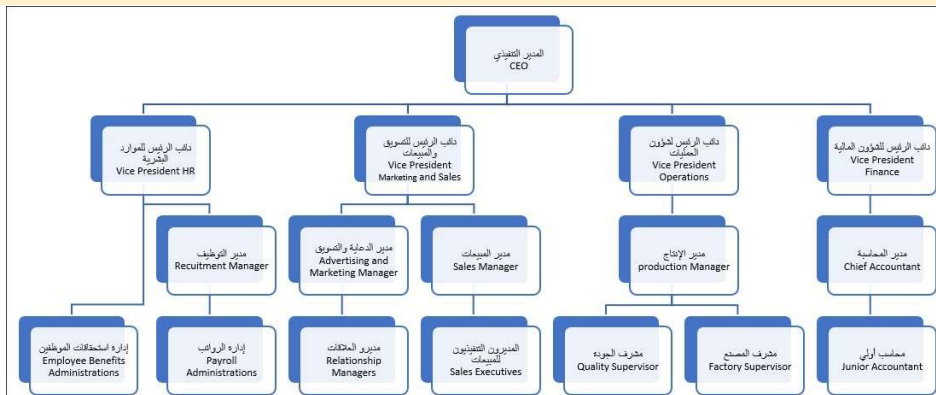
الإطار الذي يوضح ترتيب وتوزيع الأقسام والوحدات الوظيفية داخل المؤسسة. يشمل تحديد الأدوار، المسؤوليات، والعلاقات الهرمية بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. يهدف إلى تسهيل التواصل وتنسيق الجهود وتحديد مسارات اتخاذ القرارات، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.



الهيكل التنظيمي

الهيكل الوظيفي functional structure

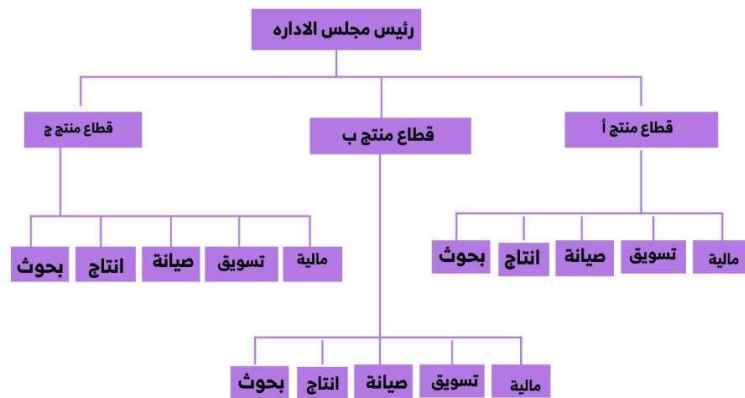
يقسم هذا الهيكل إلى أقسام متعددة وفقا لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج وقسم الموارد البشرية. يشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنها هياكل هرمية لأنها خاضعة لنظام تحكم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل



الهيكل التنظيمي

الهيكل القطاعي (divisional structure)

يجتمع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معين ويرأسها شخص محدد ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناء على المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة.



الهيكل التنظيمي

الهيكل المصفوفي (matrix structure)

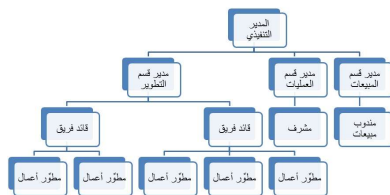
نموذج تنظيمي يجمع بين تقسيم العمل حسب الوظيفة وحسب المشروع أو المنتج في نفس الوقت، حيث يتم تعيين العاملين لمهام في فرق المشروعات بالإضافة إلى مسؤولياتهم الوظيفية العادية، مما يسمح بالمرونة وتحسين التعاون العابر للأقسام ويعزز التواصل وتبادل المعرفة بين الفرق المختلفة.



تخطيط الهيكل التنظيمي

التمايز والتكامل

يتطلب إنشاء هيكل تنظيمي من المنظمة الاستجابة لمسألتين أساسيتين:



التمايز - كيفية تقسيم العمل إلى وظائف متخصصة.
التكامل - كيفية تنسيق ما تم تقسيمه.

1. التقسيم (بناءً على الوظيفة او المنتج)
2. تفويض السلطة (مركزي او غير مركزي)
3. آليات التنسيق (إشراف مباشر, خط انتاج, فريق العمل)
4. تقسيم العمل (متخصص في مجال واحد ام عام)
5. مدى السيطرة (عدد الأفراد في المجموعة تحت إشراف واحد)

خمسة قرارات
تصميم تستخدم في
إنشاء الهيكل
تنظيمي.



الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، العادات، التقاليد، والمعتقدات التي تحدد كيفية تصرف الأشخاص داخل المؤسسة. تشكل هذه الثقافة كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء، وتؤثر على القرارات، السياسات، والأهداف العامة للمؤسسة.

المناخ التنظيمي مقابل الثقافة التنظيمية

المناخ - يصف الخصائص المؤقتة والقابلة للتغيير
الثقافة - تشير إلى القواعد والمعتقدات التنظيمية الدائمة نسبيًا والمقاومة للتغيير

الثقافة التنظيمية

المظاهر الثقافية: الجوانب الملموسة للثقافة - السلوكيات واللغة والرموز المادية - التي يمكننا إدراكها بحواسنا والتي تعكس القواعد والمعتقدات الأساسية لثقافة المنظمة "صريحة و ظاهرة"

العادات والتقاليد: الأنماط المعتادة للتصرف والتي تصبح جزءاً من الروتين اليومي (يمكن تحديدها من خلال درجة الاتساق في عمل المجموعة مثل القدوم إلى الاجتماع في وقت متأخر من مجموعة يمكننا أن نستنتج أن التواجد في الوقت المحدد ليس عرفاً مهماً).

القيم الثقافية: المبادئ الأساسية التي توجه سلوك الموظفين وقرارات الإدارة

الافتراضات المشتركة: توفير أساس لكيفية تفكير الناس حول ما يحدث في المنظمات وتمثيل أعمق مستوى من الثقافة "المستوى الضمني"

الثقافة التنظيمية

صريح
↑
↓
ضمني



الطريقة التي نفعل بها
الأشياء هنا

الثقافة التنظيمية

Diversity التنوع

تسعى برامج التنوع إلى تحسين تمثيل المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً حالياً في المنظمة. قد تشمل البرامج فرص التدريب والتوظيف المستهدف والمعاملة التفضيلية لهذه المجموعات. في حين أن هذه البرامج قد تحسن تمثيل النساء والأقليات في المنظمة، إلا أنها قد يكون لها أيضاً عواقب غير مقصودة.

Diversity and Inclusion التنوع والاندماج

تساعد تدخلات التنوع والشمول التي تركز على الوعي الذاتي للموظفين على التعرف على تحيزاتهم وسلوكياتهم التي قد ينظر إليها على أنها سلبية.

مبادرات تغيير الثقافة التنظيمية

بالنسبة لمبادرات التغيير الثقافي، تشمل التدخلات الممكنة اجتماعات بناء الفريق، ومراجعة أنشطة التدريب والتطوير، وتبني أنظمة مكافآت جديدة، وتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة كتابة بيان المهمة، وإنشاء عادات جماعية جديدة، وتطوير لغة واستعارات جديدة، والتفاوض على أدوار جديدة. قد يكون من الضروري أيضاً استبدال الأفراد الرئيسيين الذين يحملون المعتقدات "القديمة".

الأخلاقيات التنظيمية

تشير الأخلاق إلى المعايير المقبولة عموماً للسلوك العام والخاص - مفاهيم الصواب والخطأ التي تحدد كيف يجب أن يتصرف الناس

التصرف بصدق

احترام حقوق الآخرين

الامتناع عن إيذاء الآخرين

السياسات التنظيمية

السياسات التنظيمية في المؤسسات هي مجموعة من القواعد والإرشادات التي تحدد الإطار العام للعمليات والسلوكيات داخل المؤسسة. تشمل كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف القضايا مثل التوظيف، الأمان، استخدام التكنولوجيا، والتعامل مع العملاء، بهدف ضمان الكفاءة، الفعالية، والتوافق مع القوانين والأخلاقيات المهنية.

سياسات الموارد البشرية

توجه إجراءات المنظمة نحو تحقيق أهدافها

- ❖ مشاكل الانضباط
- ❖ الترقيات والتحويلات
- ❖ التعويضات والزيادات في الأجور والمزايا
- ❖ سياسة الإجازات: تحديد الأنواع والمدة المسموح بها للإجازات
- ❖ سياسات استخدام البريد الإلكتروني، الإنترنت، IM، الهاتف الخليوي، التكنولوجيا الأخرى
- ❖ سياسة الاستقالة والفصل: توضح إجراءات ترك العمل أو الفصل.

السياسات التنظيمية

تخدم سياسات الموارد البشرية ثلاثة أغراض رئيسية:

- (1) طمأنة الموظفين بأنهم سيعاملون بإنصاف وموضوعية (ومنحهم طريقة للتظلم عندما لا يكونون كذلك).
- (2) لمساعدة المديرين على اتخاذ قرارات سريعة ومتسقة. (إجراءات واضحة ومتفق عليها).
- (3) لإعطاء المديرين الثقة لحل المشاكل والدفاع عن قراراتهم. (إنها ليست شخصية. إنها سياسة).



لتحقيق هذه الأغراض، يجب أن تكون سياسات الموارد البشرية مكتوبة ومتاحة للجميع لفحصها. السياسات المكتوبة أكثر موثوقية من السياسات اللفظية وتعمل كمساعدات قيمة في توجيه وتدريب الموظفين الجدد، وفي إدارة الإجراءات التأديبية، وفي حل قضايا النظم.

دليل الموظف

الغرض الأكثر أهمية من دليل الموظف هو أنه يوفر مصدر معلومات مركزي يشرح ما يحتاج الموظفون إلى معرفته حول علاقة العمل الخاصة بهم. يتم تناول اهم الموضوعات فقط في دليل الموظف كمختصر لسياسات الشركة التي تنظم العمل:

- ✓ الترحيب والغرض من الكتيب
- ✓ تاريخ الشركة المنتجات والخدمات
- ✓ بيان المهمة أو الرؤية ؛ بيانات السياسة العامة
- ✓ سياسات التوظيف والترقية وإنهاء الخدمة وإعادة التوظيف
- ✓ التعويضات وتكاليف السفر وسداد النفقات
- ✓ قواعد مكان العمل ومعالجة الشكاوى
- ✓ سياسات الاجازات والمغادرات والتغيب
- ✓ الفوائد والمزايا - التأمين الصحي وخطط التقاعد
- ✓ فرص التدريب والتطوير
- ✓ سياسات العقوبات
- ✓ إجراءات الطوارئ



أبحاث وتحليلات الموارد البشرية

إذا تم جمع معلومات الموارد البشرية بمهارة وتفسيرها بكفاءة ، فيمكن أن تساعد مديري الموارد البشرية على القيام بما يلي:



- تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة
- توقعات متطلبات القوى العاملة
- تقييم فعالية استراتيجية التوظيف
- تقييم صحة إجراءات الاختيار
- تحسين برنامج التدريب والتطوير
- تحديد قيمة برنامج التعويض التحفيزي
- تحديد سبب زيادة المظالم
- تشخيص المشاكل التنظيمية
- تحديد ما إذا كان التدريب على السلامة يقلل من الحوادث
- اكتشاف العوامل التي تساهم في معدل الدوران
- إظهار قيمة قسم الموارد البشرية للمنظمة

