

6- علاقة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالتدريب

7- علاقة تقييم الأداء بالتدريب.

1- النظرة المتكاملة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

أ - ممارسة الأنشطة الإدارية، والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تنظيم الموارد البشرية.
- توجيه الموارد البشرية.
- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية.

ب- الالتزام بأداء مختلف الأنشطة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، والتي يتمثل أهمها في:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.
- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- الرعاية الاجتماعية.

ج- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف ، والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية:

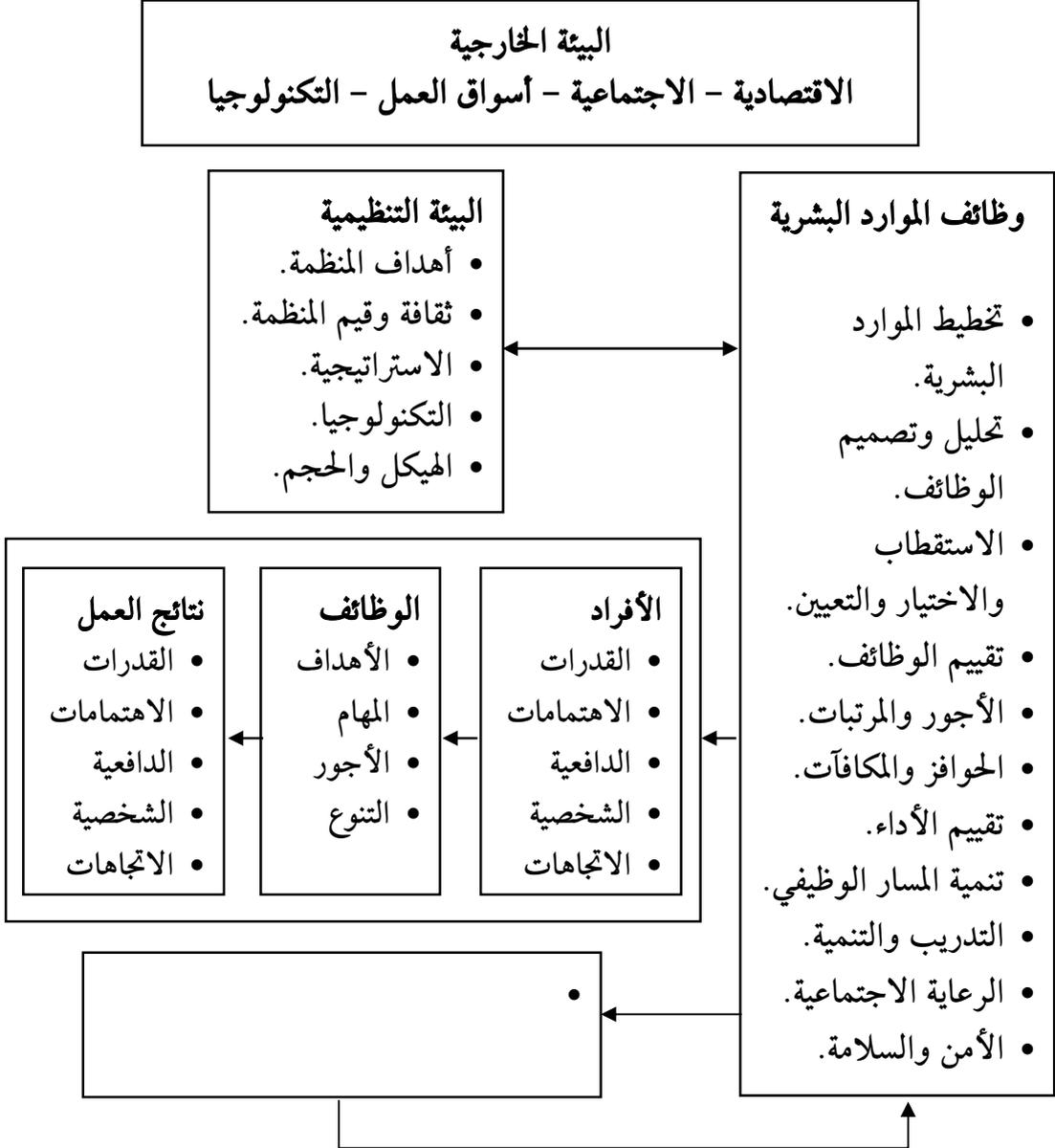
جدول (1-3): الأهداف التنظيمية والفردية لإدارة الموارد البشرية

أهداف الأفراد	الأهداف التنظيمية
فرص عمل عادلة	الكفاءة والفعالية
ظروف عمل مناسبة	النمو والتكيف والاستقرار
أجور وحوافز مرضية	البقاء والريادة
مسار وظيفي مناسب	تطوير وتنمية المهارات
استقرار ورعاية كاملة	تحقيق الانتماء والولاء

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012، ص 54.

د- مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من ممارسة أنشطتها بكفاءة وفعالية، وأن تحظى بقدر من التميز ينعكس على جميع أنشطة الإدارات الأخرى بالمنظمة، يصبح من الضروري إعداد إطار شامل يحتوي على كافة أنشطة الموارد البشرية تمهيداً لتقييم تلك الأنشطة وتحليلها للوقوف على نقاط القوة والضعف في كل منها، بحيث يتم ذلك بصورة تفصيلية، ويمكننا الاسترشاد بالعوامل والمتغيرات والأبعاد الواردة في الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية، إشراف علمي د. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية، 2009، ص 34.

شكل (1-3): نموذج إدارة الموارد البشرية

حيث إن الخرافات التي أعاقت عمل الموارد البشرية في الماضي كانت كما يلي:

جدول (2-3): يوضح الفرق بين الواقع الجديد والقديم للموارد البشرية

الخرافات القديمة	الواقع الجديد
يلجأ الأفراد إلى الموارد البشرية لأنها تفضل التعامل مع البشر	إدارات الموارد البشرية ليست مصممة لتقديم العلاج النفسي واقتراح سبل الحياة السعيدة، فالموارد البشرية يجب أن تقوم بالأعمال التي تعزز القدرات التنافسية للعاملين.
يستطيع أي فرد القيام بعمل الموارد البشرية	تعتمد أنشطة الموارد البشرية على النظريات والدراسات العملية وبالتالي يجب أن يتقن العاملون فيها الجانبين النظري والعملي التطبيقي.
تتعامل الموارد البشرية مع الجانب السهل من أعمال المنشأة وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها.	من الضروري قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على نتائج الأعمال، لذلك يجب أن يتقن العاملون في الموارد البشرية كيفية تحويل أعمالهم إلى أداء مالي يمكن قياسه.
تركز الموارد البشرية على التكلفة وبالتالي يجب مراقبتها.	يجب أن تؤدي الممارسات إلى خلق قيمة من خلال زيادة رأس المال الفكري داخل المنشأة، وبالتالي فمهمة الموارد البشرية هي خلق قيمة مضافة وليس تقليل التكلفة.
تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مراقبة السياسات وراحة وصحة العاملين.	تقوم الموارد البشرية بالمساعدة على زيادة التزام العاملين ومساعدة المديرين على إدارة السياسات.
تسعى الموارد البشرية وراء البدع والموضة.	تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر سنوات طويلة، لذلك يجب أن ينظر قادة الموارد البشرية إلى أعمالهم على أنها جزءاً لا يتجزأ من سلسلة التطور والنمو، وتفسير أعمالهم بدون مغالاة أو مبالغة.

الخرافات القديمة	الواقع الجديد
لا يعمل في الموارد البشرية إلا من يتعامل مع الآخرين بود وألفة.	في بعض الأحيان، يجب أن تفرض ممارسات الموارد البشرية نفسها، وتكون أكثر مواجهة وتحدياً.
الموارد البشرية هي وظيفة الموارد البشرية.	يعتبر عمل الموارد البشرية هاماً بالنسبة للمديرين جميعاً، لذلك يجب أن تشارك معهم في مختلف قضايا الموارد البشرية.

المصدر: المرجع السابق: ص 27.

وتشتمل النظرة المتكاملة من وجهة نظرنا على الأبعاد التالية:

- المنظمة والتحديات البيئية.
- أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- تنظيم إدارة الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- تحليل وتصميم الوظائف
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور.
- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- الحوافز والمزايا
- تنمية المسار الوظيفي.
- نظم معلومات الموارد البشرية.
- الإنتاجية
- السلامة والأمن الصناعي.

- النقابات
- علاقات العمل

2- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتدريب :

تخطيط الموارد البشرية يعني: "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها".

وفي ضوء ذلك يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.
- تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً من أهم الموضوعات التي تركز عليها تخطيط الموارد البشرية.
- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية الهيئة ككل، وتهتم بكافة قاعدتها وإداراتها وأقسامها كل على حده.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ والتوقع وبالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً وكيفاً .
- من الأبعاد الواجب مراعاتها عن إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- إن تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المؤسسة ككل ، فيجب أن يكون له الدور الواضح في تحقيق أهداف المنظمة.