

الفصل الأول

التنمية البشرية مفاهيم وحقائق



١ . ماهو العائد من وجود إدارة الموارد البشرية :

ينظر البعض إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مركز تكلفة وليست مركز ربحية وفى حالة عدم قدرة مدير الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجيه فإنه يفقد بذلك اهتمام الإدارة العليا وباقى المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية ، وعلى مدير الموارد البشرية أن يقدم من وقت لآخر لإدارة العليا وباقى المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التى يديرها ، ومن بين هذه المعلومات ما يلى :

- ١ . معلومات عن مدى مساهمته فى تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمنظمة .
- ٢ . معلومات عن مدى مساهمة برامجيه وأنشطته فى تحقيق الربحية للمنظمة .
- ٣ . معلومات عن مدى قدرته على تقديم واقعية وكمية بخصوص تكاليف الأنشطة ونتائج وجدوى هذه الأنشطة .
- ٤ . معلومات عن مدى استخدامه لسياسات محددة وهامة بخصوص العاملين.
- ٥ . معلومات عن مدى معالجته لمشاكل محددة وهامة بخصوص العاملين والمؤسسة .

ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة فى شكل تقارير المراجعة الإدارية وفى شكل تقارير لأرقام ونسب النشاط كالتالى :

٢. معايير تقييم إدارة الموارد البشرية :

- التطور فى التنظيم الإدارى للموارد البشرية (الخطط والهيكل والعلاقات) .
- التطور فى عدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم .
- مدى توافر المعلومات عن الموارد البشرية وكيفية تدبيرها .
- التطور فى أنظمة إدارة الموارد البشرية .
- التطور فى أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور .. الخ)

٣. تقارير أرقام ونسب النشاط :

يمكن عرض التطور فى أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية فى شكل ميزانية لإدارة الموارد البشرية توضح مدى التطور فى مجالات إدارة هذه الموارد وعرض بعض النسب الخاصة بأنشطتها خلال فترات زمنية محددة ، ولا تتحقق الفائدة من استعراض هذه الأرقام والنسب للموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب وذلك من سنة لأخرى .

إن قياس تكلفة أنشطة الموارد البشرية أسهل بكثير من قياس العائد من هذه الأنشطة ، حيث بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح فى شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت أما عائد هذه الأنشطة فهو ضمنى وموزع على العائد المباشر فى شكل معنوى يظهر فى حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار وتقييم أداء وتدريب وتخطط المسار الوظيفى للعاملين وغير ذلك .

٤. أهم ما يحتاجه مدير الموارد البشرية من معلومات هي :

أ-معلومات كاملة عن الأفراد : وأهم هذه المعلومات هي :

١. المعارف والتعليم والقدرات .
٢. الخبرات السابقة والمهارات المختلفة .
٣. الدوافع والميول والاهتمامات .
٤. السمات الشخصية .
٥. معلومات شخصية كالسن والجنس وعنوان السكن.

ب - ويمكن جمع هذه المعلومات من المصادر التالية :

١. طلب التوظيف .
٢. المقابلات الشخصية .
٣. الاختبارات الشخصية والنفسية .
٤. التمارين والاختبارات الوظيفية .
٥. معلومات من الرؤساء عن المرؤوسين .
٦. تقارير الأداء والكفاءة .

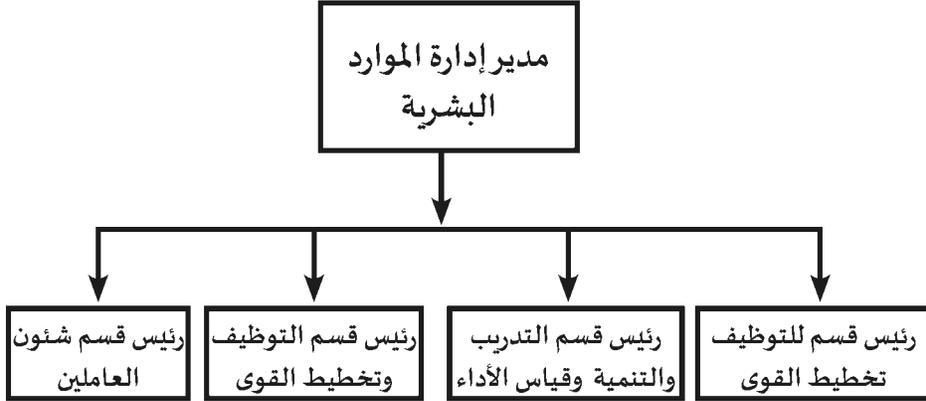
ج - معلومات كاملة عن الوظائف :

يهتم تحليل العمل بهذه المعلومات ، وتهدف وظيفة تحليل العمل إلى تحديد مهام وأعباء (أو مسئوليات) الوظيفة وكذلك أدوار هذه الوظيفة ومستواها الوظيفي ونطاقها الإشرافي ..كما يتم تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف وقدرات وخبرات ومهارات وميول وصفات شخصية مختلفة .

وبعد أن تتوافر هذه المعلومات عن الأفراد والوظائف تكون مهمة مدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف أو وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل / الاختيار والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والنقل والترقية والأجور والحوافز وغيرها من الوظائف .

٥. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- أ - تحليل العمل : يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها .
- ب - تخطيط القوى العاملة : يهدف تحديد صافى العجز والزيادة فى القوى العاملة للمؤسسة وبالتالى تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً .
- ت - الاختيار والتعيين : بهدف وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب .
- ث - تصميم هيكل الأجور : بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها .
- ج - تصميم أنظمة الحوافز : بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز ، وقد يكون التحفيز فردى أو جماعى أو على أساس أداء المنظمة ككل .
- هـ - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : بهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات ، تأمينات خاصة ، ..) وخدمات فى شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية .. وغيرها .
- د - التدريب : بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين .
- و - تخطيط المسار الوظيفى : بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .



٦. تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية :

يختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية باختلاف حجم المنظمة فالمنظمات الصغيرة قد لا يوجد فيها قسم للموارد البشرية بينما توجد أقسام كثيرة لإدارة الموارد البشرية فى المنظمات الكبيرة ، و يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية بمدى اهتمام المنظمة بهذه الموارد وكذلك نوع المنظمة ، وتزداد أهمية تمثيل أنشطة إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى فى إدارة أو قسم مستقل سواء على المستوى الأفقى (كإدارات) أو على المستوى الرأسى داخل كل إدارة فى شكل أقسام متخصصة وهنا تظهر كافة وظائف إدارة الموارد البشرية فى شكل وحدات تنظيمية متخصصة كما فى الشكل التالى :

٧. استراتيجيات الموارد البشرية :

فى بيئة العمل التنافسية ، فإن كل شركة تضع الأهداف الرئيسية فيما يتعلق بالإنتاجية وكيفية دعمها بأقل تكلفة وهذا قد يتحقق على أرض الواقع من خلال اتباع ٣ استراتيجيات رئيسية يتبناها غالبية مدراء الموارد البشرية :

الاستراتيجية الأولى : تعتمد على التعيين و الإبقاء على الموظفين ؛ حيث أن تعيين الأشخاص المناسبين فى المكان المناسب من البداية هو الطريقة التى تجنب الشركة الوصول إلى معدل دوران مرتفع للموظفين و الذى ينجم عنه ضياع الإنتاجية و زيادة ملحوظة فى التكاليف .

قسم الموارد البشرية يطبق هذه الاستراتيجية لضمان زيادة معدل الإبقاء على الموظفين و بمساعدة أدوات وبرامج علم الموارد البشرية فإن الشركة تحقق إنتاجية أعلى و إجراء تقييمات لبحث رضا الموظفين بصفة منتظمة و تقديم مزايا معتبرة من الطرق الأساسية للإبقاء على الموظفين.

الاستراتيجية الثانية : تعتمد على التدريب : التدريب أثناء الخدمة فى الوظيفة يمثل ضرورة لتحسين أداء الموظف وبخاصة فى الوظائف الحيوية التى تتعامل مع العملاء و تلقى الموظفين لتدريب منهجى أمر له أعظم الأثر على أداء الشركة ككل وعلى إيراداتها بشكل إيجابى بالطبع.

الاستراتيجية الثالثة : تعتمد على إتمام عمليات الموارد البشرية من خلال الكمبيوتر ، مما يعنى استبدال المعاملات الورقية بالدخول إلى العالم الرقوى من غير الضرورى وبخاصة فى المعاملات الداخلية أن يتم استخدام النسخ المطبوعة حيث ان النسخ البرمجية تؤدى الغرض منها جيداً وتساعد فعلياً فى تقليص التكاليف الناشئة عن إصدار نسخة مطبوعة لكل موظف وهو ما يعرف بإتباع سياسة **Paper Less** وقبل كل شئ تُعد الوسائل الرقمية هى الأسرع و تحافظ على الوقت إلا فيما له علاقة بالمعاملات القانونية والحكومية كالتأمينات وقانون العمل..