

إدارة الموارد البشرية:  
المفاهيم، الاستراتيجيات، والأهداف

- تعريف الموارد البشرية:
- إدارة الأفراد ووظيفة الأفراد:
- أهمية الموارد البشرية:
- رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:
- أهداف إدارة الموارد البشرية:
- خلاصة الأهداف إدارة الموارد البشرية:
- العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:
- المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:
- نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:
- المصطلحات:

## إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الاستراتيجيات، والأهداف

### تعريف الموارد البشرية:

- تتعدد التعاريف من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:
- سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.
  - هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.
  - إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
  - إعتبار أن العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة إنتاجية وتفق في الأداء" في الأجل الطويل.
  - يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية.
  - تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
  - تصميم وإعداد أهداف ، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

### إدارة الأفراد ووظيفة الأفراد:

- إدارة الأفراد جهاز متخصص ومستقل يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم ، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو.
- وظيفة الأفراد: جزء من مهام الإدارة، كل مدير في المنظمة يدير شؤون العاملين الخاصين به من حيث (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)

### أهمية الموارد البشرية:

- إن اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد البشرية قابلاً للجدل وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات. مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ك شراء آلات، أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

كما أن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية ، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية. بالإضافة إلى أن سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة يمثلها الشكل رقم (١) - (١) ص ٦٤.د.علاقي

- مما سبق يتضح أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من النقاط التالية:
- ١- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.
  - ٢- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ، ودفعهم للعطاء والانتاجية.
  - ٣- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب ، أو انخفاض الانتاجية.
  - ٤- توفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجا إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

\*مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار أن الفرد هو اصل استثماري هام من أصول المنشأة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

### رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

يمكن ان تكون رسالة إدارة الموارد البشرية "التأكيد على استخدام الطاقات باقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين". وعلى ضوء هذه الرسالة Mission يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الهدف المقصود.

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين:

أ-الكفاءة Efficiency

ب- العدالة Equity

**أولاً: الكفاءة:** هي العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية والمخرجات او ما يسمى Input-output Ratio

ومدخلات الانتاج هي: المواد الخام، الآلات ،التقنية،المعلومات، الموارد البشرية  
المخرجات هي : المنتجات أو الخدمات

• تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات.

• نعبر على كفاءة أداء المنظمة من زاويتين:

أ-أداء المنظمة ويقاس من خلال:

\* نصيب المنظمة من السوق

\*العائد على الاستثمار

\*مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور

ب- أداء الموظفين ويقاس فعاليته:

\* معدلات الأداء أو الانتاجية.

\* نسبة الغياب.

\*معدلات دوران العمل.

\*نسبة الحوادث والاصابات.

\*نسبة الفصل او الطرد من العمل.

ثانياً: العدالة : يقصد بها

\*الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية:

\*ويمكن قياسها من زاويتين :

**أ- المنظمة**

\*سياسة عدم التمييز

\*سياسة التحفيز

\*سياسات متعلقة بتحقيق

رغبات وطموحات الموظفين

**ب- الموظفين**

\*نسبة التظلمات والشكاوي

\*درجة خطورة الشكاوي.

\*تأثير المشاكل والشكاوي

على معنويات الأفراد

**إذاً خلاصة الأهداف إدارة الموارد البشرية:**

أولاً: قوة عمل متجانسة : من حيث المستوى الثقافي ،التدريبي،الخلفية السلوكية

ثانياً:قوة عمل منتجة: تحقيق الانتاج أو الخدمة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.

ثالثاً: قوة عمل فعالة: أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف واقصر وقت

رابعاً:قوة عمل مستقرة:كلما انخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة

وفعاليته.

خامساً: تنمية قدرات الأفراد: عن طريق التدريب.

سادساً: تحقيق الانتماء والولاء: عن طريق حرص المنظمة على ارضاء الموظفين خاصة الأكفاء

منهم.

**العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:**

تعرف الإدارة بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة (تحديد الهدف

،التخطيط،التنظيم،التوجيه{التنفيذ}،الرقابة وتقييم الأداء)والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة

(بشرية،مالية،فنية،معلومات)باقصى طاقة ممكنة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

**المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:**

تصنف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام:

**المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوإداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة اجزائها

وطريقة تشغيلها وتوقيفها ، الطباعة، البرمجة،التدقيق المالي

**المهارات السلوكية:** مثل مهارات الاتصال ، حل الصراعات، التفاوض،وتكوين العلاقات الاجتماعية

والتحفيز .

**المهارات الفكرية:** وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ ،ومهارة اتخاذ

القرارات.

غير ان المستوى اللازم للمديرين من هذه المهارات يختلف باختلاف مواقع الجهاز الاداري للمنظمة.

**نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:**

يمكن أن تصنف إلى ما يلي:

**تخطيط الموارد البشرية:** ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل: توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من الخدمة.

**تنمية الموارد البشرية:** من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة. وتشمل: التأهيل والتدريب، وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين.

**التعويض ( الأجر والرواتب):** يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر العادل، طرق تقويم الأجر والرواتب، مقارنة الأجر بالأجر السائدة خارج المنظمة.

**صيانة الموارد البشرية:** كالاتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي

**علاقات الموظفين:** وتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقليل الشعور بعدم الرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية، التنقلات الوظيفية، الاستغناء عن الخدمة، الاستقالات، التقاعد.

### **المصطلحات:**

**إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management** منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها.

**استراتيجيات الموارد البشرية: Human Resource Strategies** مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي تكون في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوماً بعد يوم.

**الكفاءة: Efficiency** هي العلاقة بين مدخلات عمليات المنظمة الإنتاجية ومخرجاتها، وتمثل مدخلات الإنتاج والمواد الخام الآلات والتقنية؛ المعلومات؛ والموارد البشرية. أما المخرجات فتمثل المنتجات أو الخدمات. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

**العدالة: Equity**