

مفهوم إدارة الموارد البشرية

هي مجموعة الأنشطة الرئيسية (ممارسات) مثل تحليل وتوصيف الوظائف تخطيط الموارد البشرية جذب واستخدام الموارد البشرية تحفيزها وتنميتها وتدريبها إضافة للأنشطة التقنية المتعلقة بها مثل أجور التعويض أمن وسلامة الموارد البشرية.

أهمية إدارة الموارد البشرية

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالرضا الوظيفي للموارد البشرية.
- تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تحديد السياسات العامة التي تحكم هيئات الفرد والمؤسسة.
- وضع الخطط المناسبة للتطوير والتحفيز.
- دراسة مشاكل الموارد البشرية وعلاجها.
- اختيار أفضل الموارد البشرية لشغل الوظائف.

أهمية الموارد
البشرية كشريك
استراتيجي

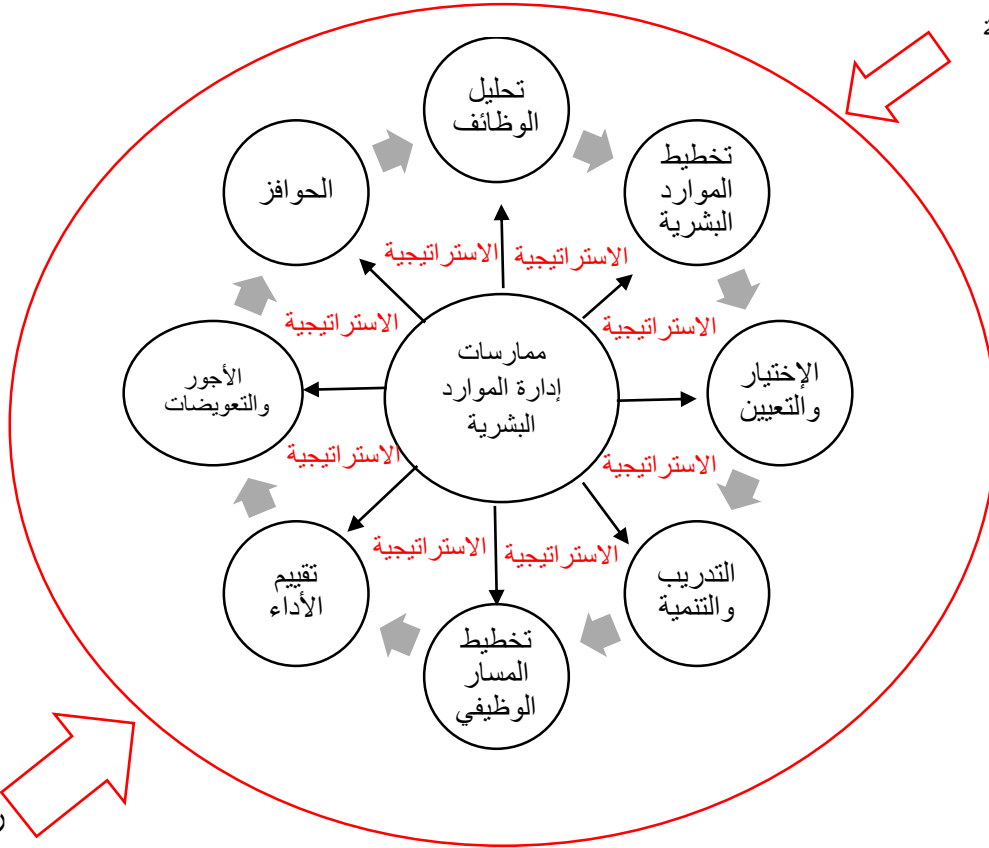
موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل تنظيمي للمؤسسة

تختلف من مؤسسة لأخرى وفقا لعدة عوامل:

- حجم المؤسسة.
- مستوى التقنية المعتمدة في المؤسسة.
- مدى امتلاك الكفاءات والمواهب المؤسسة.
- خصائص سوق العمل الخارجي.
- كثافة الموارد البشرية في المؤسسة.
- أدوار الموارد البشرية وفق رؤية تقليدية والاستراتيجية.

وظائف ممارسة إدارة الموارد البشرية

رؤية تقليدية



1. تحليل الوظائف

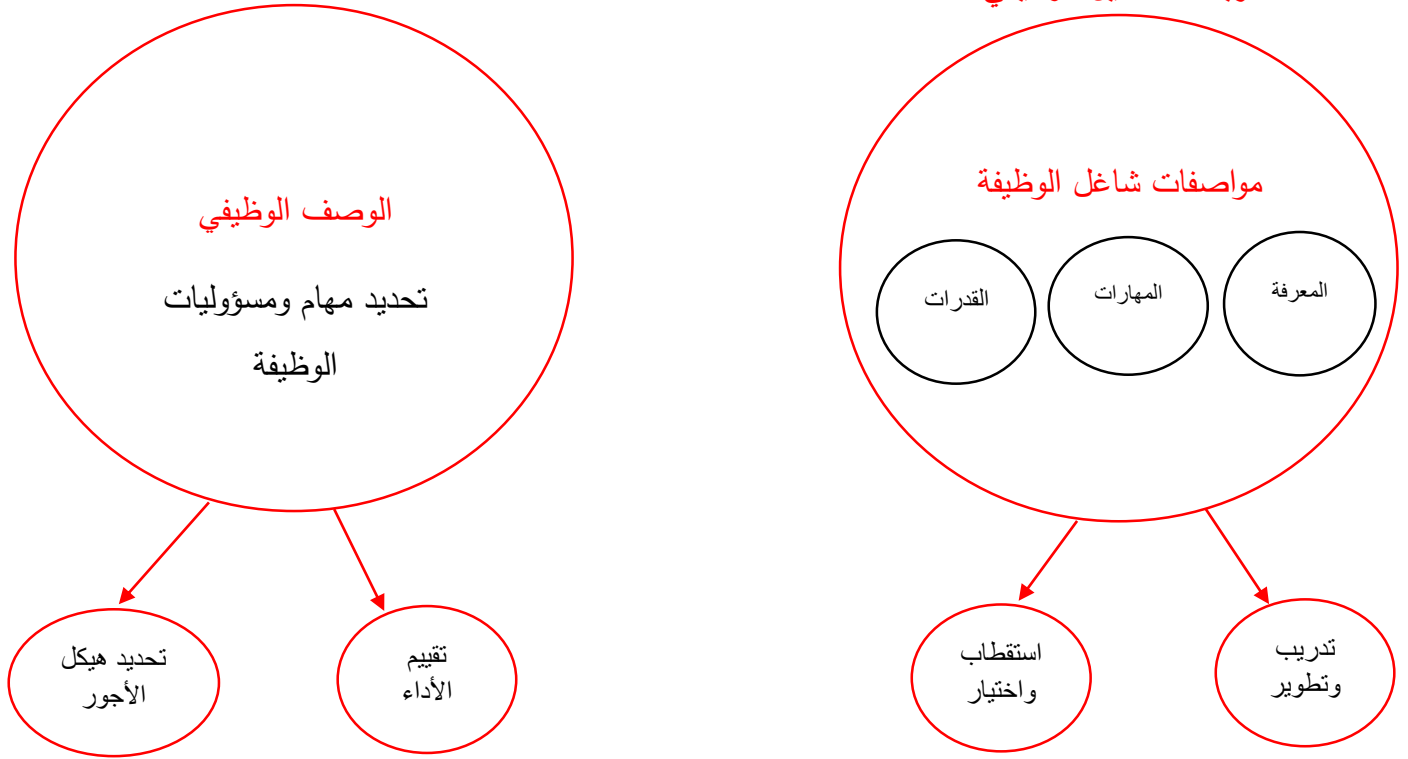
هو العملية التي تضمن من خلالها دراسة الوظائف الحالية في المؤسسة وتحليلها حصرها في

شكل مهام للقيام بها من طرف الموارد البشرية وفقا لوظيفته، مؤهلاته، مسؤولياته، والغاية الأساسية

من دراسة الوظائف الحالية هو محاولة الإجابة على ما يلي:

- ما هي المهام التي يؤديها المورد البشري وفقا لوظيفته؟
- كيف يقوم بتأدية هذه المهام؟
- ما هي الوسائل (الأدوات) المستعملة لإنجاز هذه المهام؟
- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة لتلك المهام؟

مخرجات التحليل الوظيفي

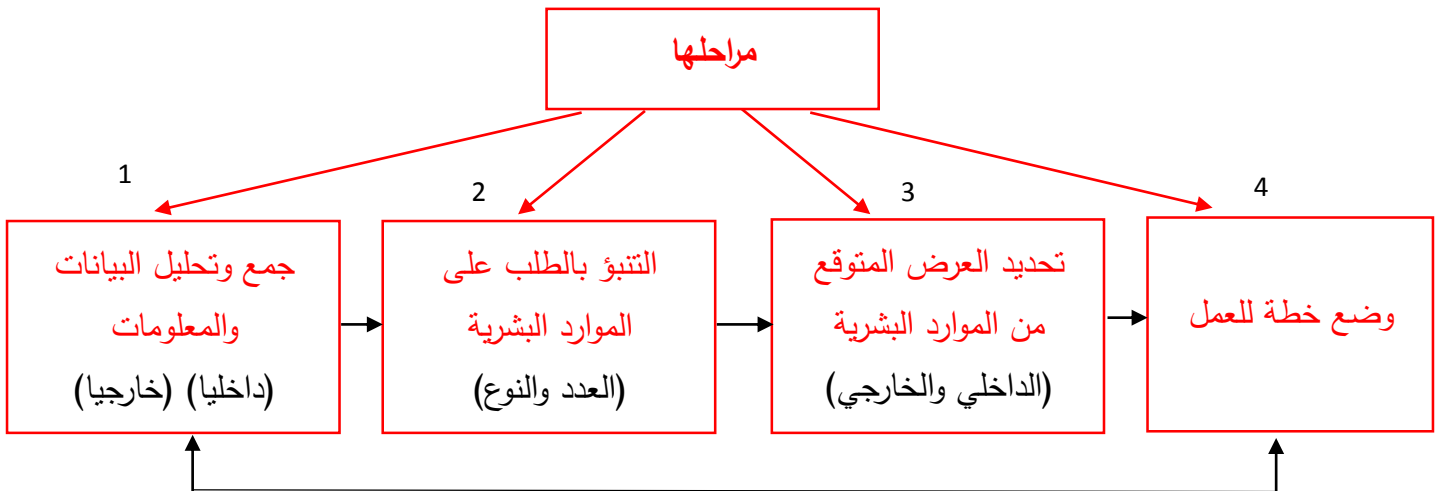


2. تخطيط الموارد البشرية

بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من أعداد العاملين ومواصفاتهم مع تحديد الوظائف التي

يشغلونها والمؤهلات المطلوبة وهذا يتطلب من المؤسسة مقارنة بين ما تمتلكه من عمالة حالية وما هو

مقرر مستقبلا لتحديد صافي العجز أو زيادة.



إشباع احتياجات المؤسسة من القوة العاملة

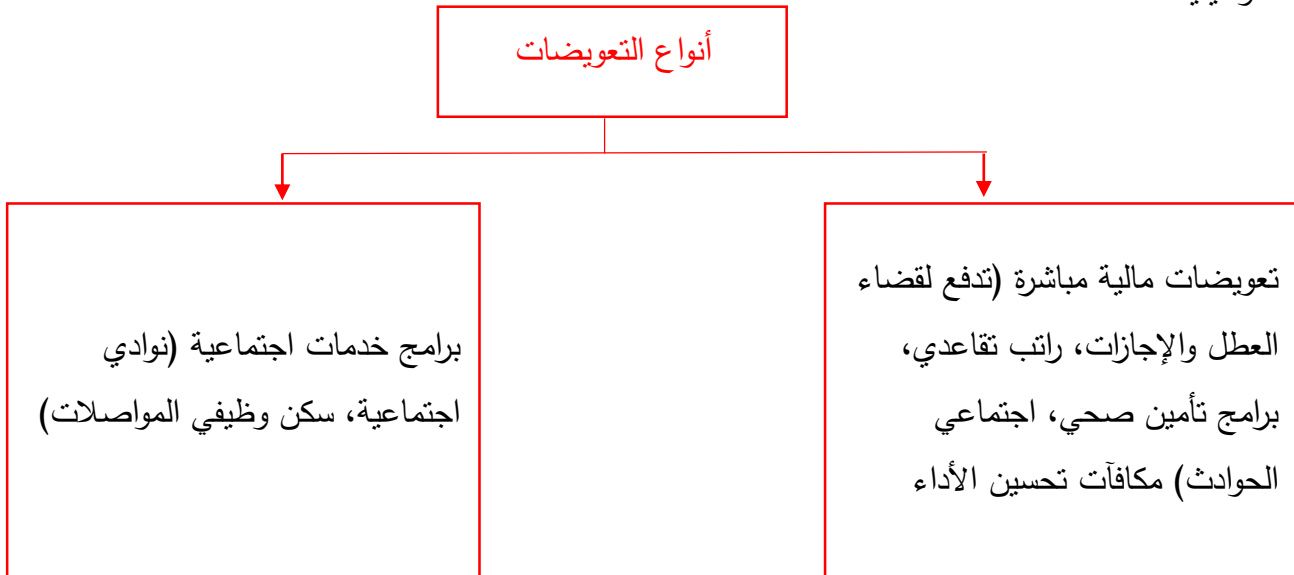
3. الاختيار والتعيين

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والهدف هو الوصول إلى أكبر قدر ممكن من التوافق بين خصائص العامل ومتطلبات الوظيفة.

4. تصميم هيكل الأجرة التعويضات

ترتبط هذه الوظيفة بتحديد القيمة (الأهمية النسبية) لكل وظيفة وتحديد الأجور والدرجات

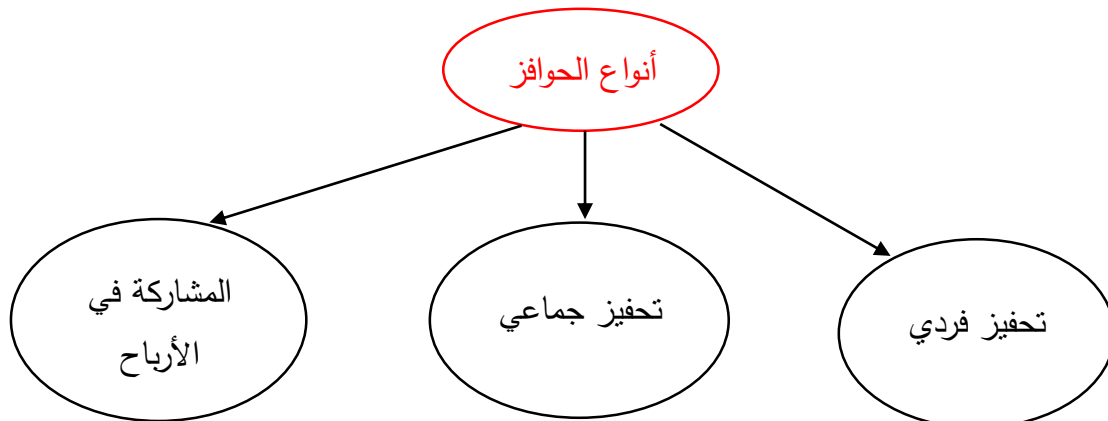
الوظيفية.

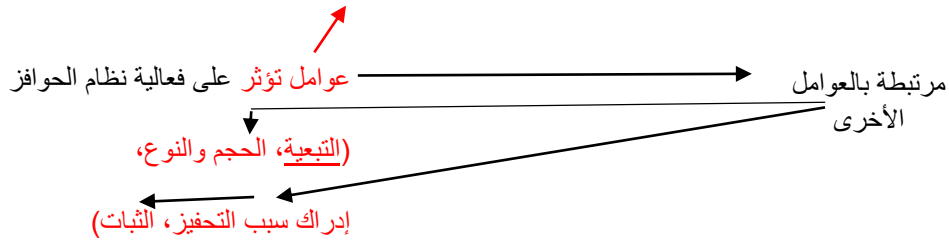
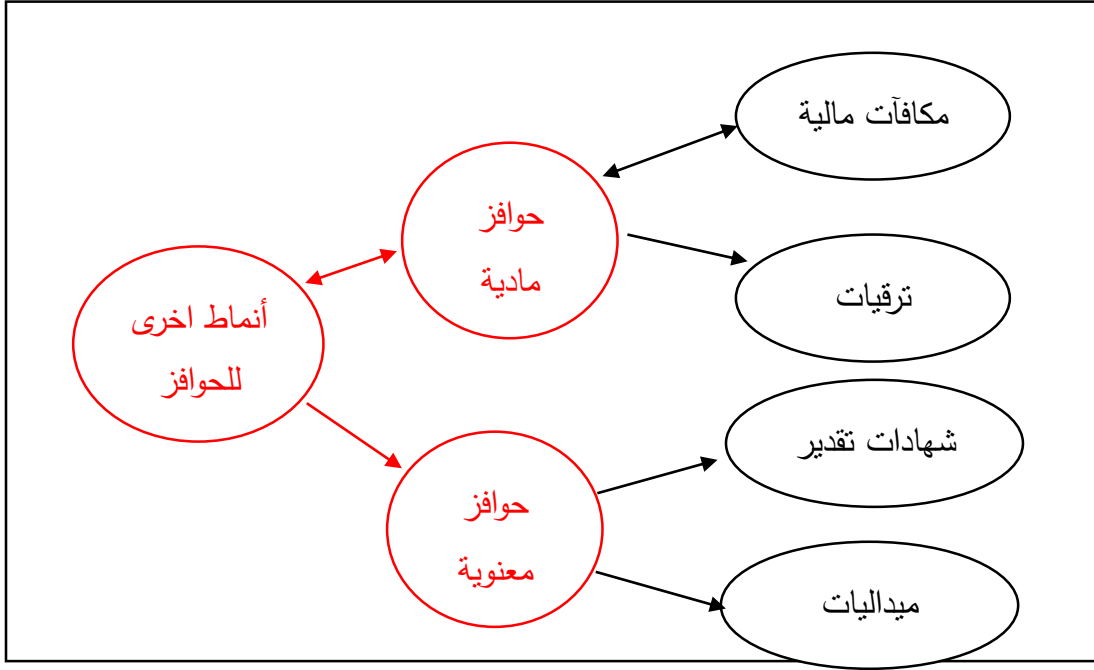


5. تصميم أنظمة الحوافز

أي منح مقابل عادل للأداء المتميز، يمكن أن يظهر في شكل حافز جماعي أو حافز فردي أو

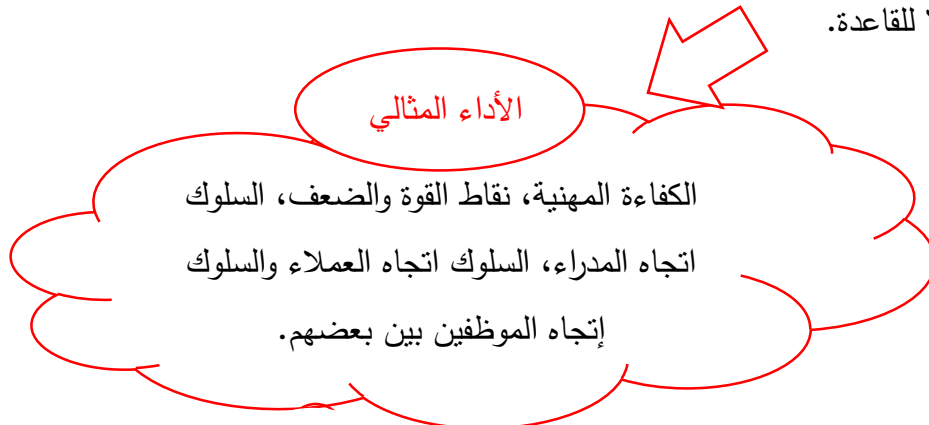
حوافز على أداء المؤسسة ككل.





6. تقييم الأداء الوظيفي

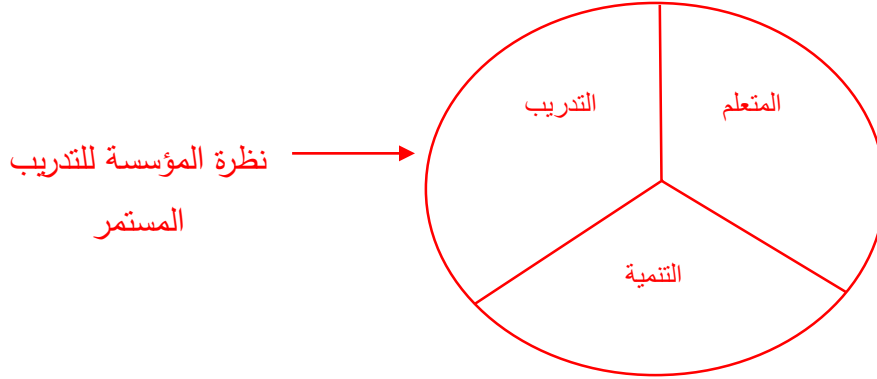
هو نظام رسمي صمم في المؤسسة من قبل إدارة الموارد البشرية وهو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية ككل في المؤسسة بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدأ من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا للقاعدة.



7. التدريب المستمر

عملية تهدف لزيادة العاملين بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة بهدف تحسين الأداء وتصحيح

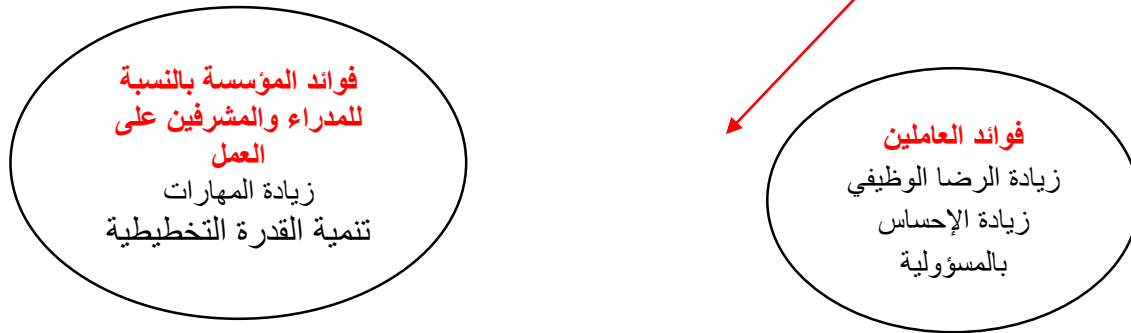
الأخطاء في مجالات العمل والوظيفة.



8. تخطيط المسار الوظيفي

هو مجموع الوظائف التي يتقلدها العامل خلال حيادية الوظيفية، بحيث تساعد هذه الوظيفة

على التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة.



استراتيجية الموارد البشرية

يتبادر لنا جملة من الأسئلة والتي تعطي رؤية لأهمية صياغة استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.

كيف تصاغ استراتيجية الموارد البشرية؟
2

ما هي استراتيجية الموارد البشرية؟
1

ما هو تأثير استراتيجية الموارد البشرية "ان وجد" على النتائج النهائية للمؤسسة؟
4

كيف يمكن تفسير التباين بين بيننا من خلال استراتيجية الموارد البشرية وما يطبق فعليا؟
3

كيف يمكن تفسير هذا التأثير؟
6

هل هناك استراتيجية الموارد البشرية واحدة منافية لكل المؤسسات أم أن تأثيرها على الأداء يعتمد على مجموعة من العوامل تنظيمية أو التكنولوجية أو البيئة
5

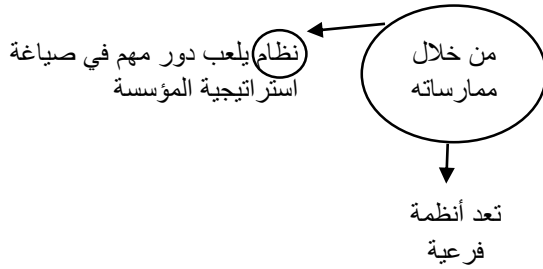
استراتيجية الموارد البشرية

هي نمط القرارات المتعلقة بالسياسات والممارسات المرتبطة بنظام الموارد البشرية والتي يعتمد على إستراتيجية العمل والوضع (السياق) التنافسي.

هذا التعريف يتضمن افتراضين

الإفتراض الأول

تركيز الاهتمام لا بد أن يكون على إدارة الموارد البشرية وليس على **الوظائف.**



الإفتراض الثاني

استحالة فهم إستراتيجية الموارد البشرية دون مراعاة السياسات الداخلة المؤسسة الظروف البيئية.



الادراك

فرق بين استراتيجية الموارد البشرية المعمول به وما هو مخطط له فعلا

إستراتيجية الموارد البشرية

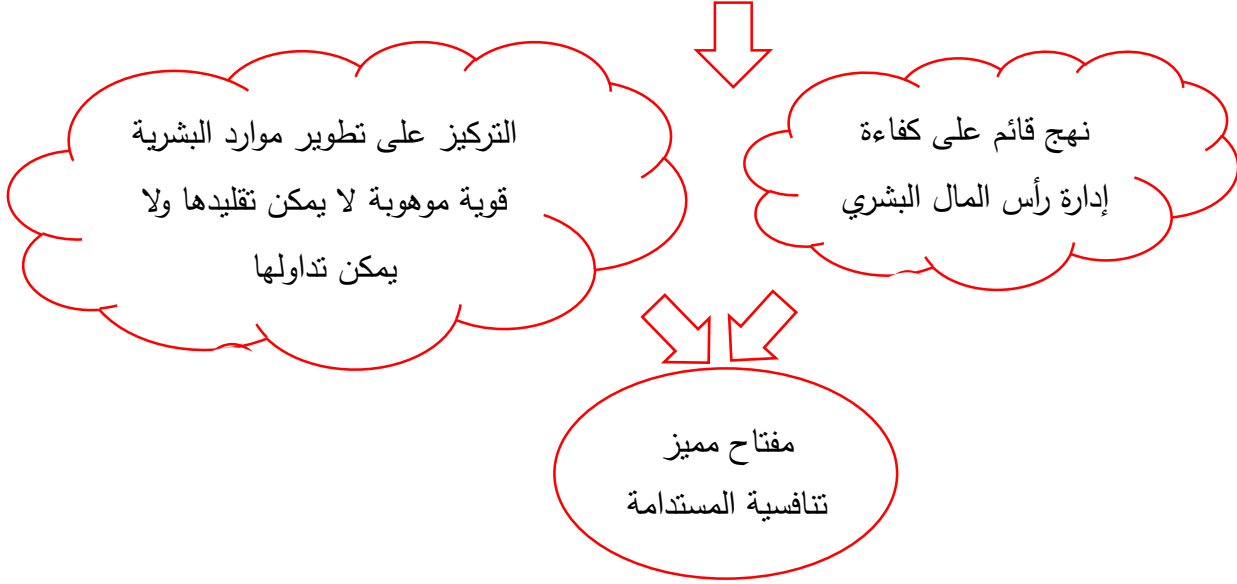
نمط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تتخذ ولكن لا تنفذ بالضرورة

المدركة (المطبقة)

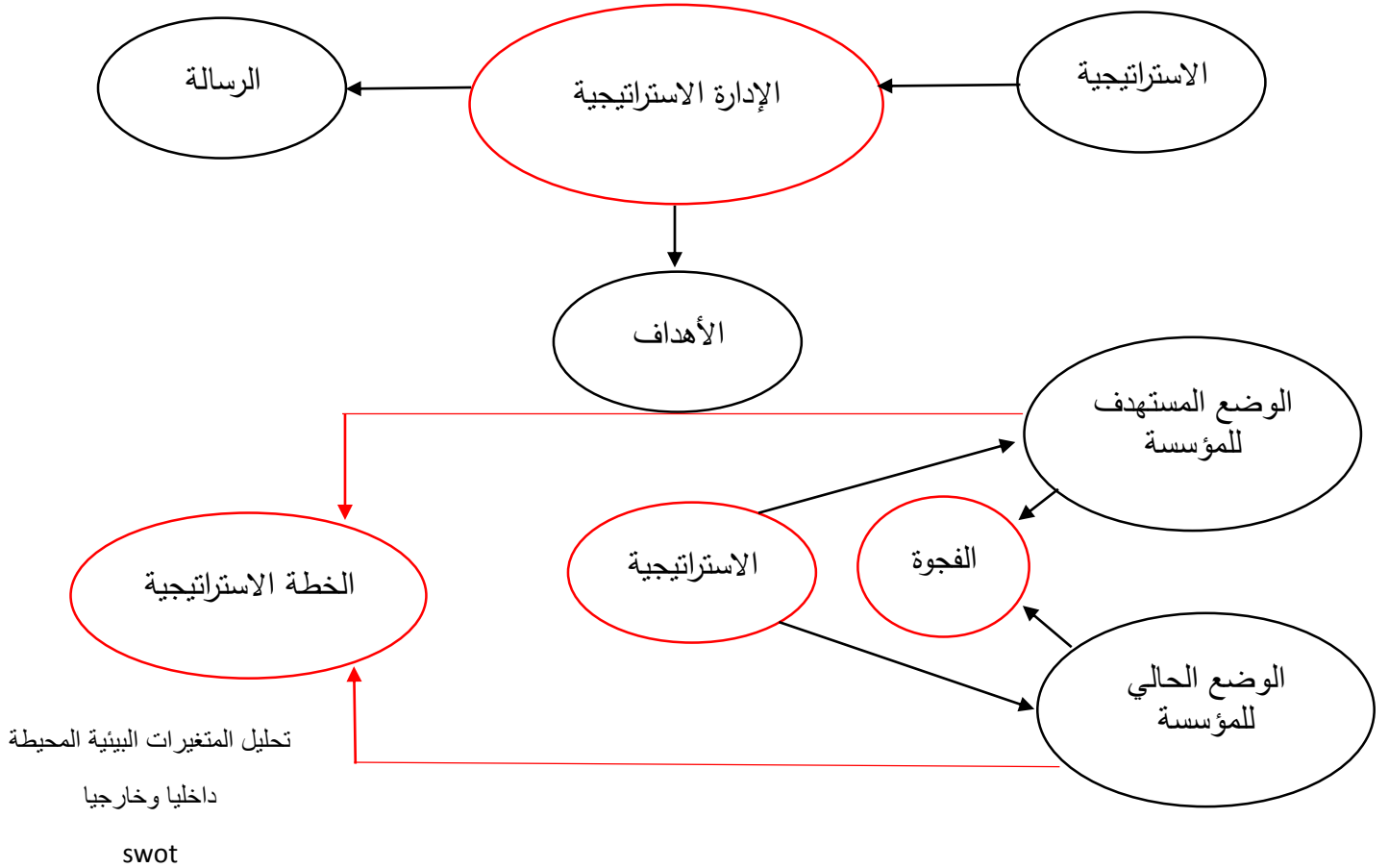
لا من التفريق بين ممارسات الموارد البشرية المقصودة (مصممة على المستوى الاستراتيجي) ممارسات الموارد البشرية الفعلية (ما يتم تنفيذها من قبل المديرين التنفيذيين) ممارسات الموارد البشرية اليومية (يدركها الموظفون وغالبا ما يتصرفون بناءا عليها)

المحور الرابع: إعداد استراتيجية الموارد البشرية

مما تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



مراحل إعداد استراتيجية الموارد البشرية



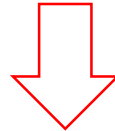
1. تحليل المتغيرات البيئية (swot)

الخارجي للمؤسسة	تحليل المناخ
نقاط الضعف <ul style="list-style-type: none">• تقادم وقصور اللوائح والإجراءات والعمليات.• تقادم بطاقات الوصف.• التداخل في بعض الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية.• ضعف الأجور، الحوافز، الرضا الوظيفي.• مقاومة التغيير والتخوف من مواكبة التطور المتواصل.• زيادة العمالة في بعض المواقع وعجزها في وظائف أخرى.• خروج كان المتقاعدين وعدم توفر الخبرة في سوق العمل.	نقاط القوة <ul style="list-style-type: none">• دعم الإدارة العليا والرغبة في التنمية والتطوير.• توفير الاحتياجات من اليد العاملة بدل التخصصات• توفير الخبرات (بنية تحتية سياسية)• وجود مركز متطور للتدريب (توفير آليات ووسائل حديثة للتدريب)• وجود هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل وفقا للمتطلبات العمل -التوازن المالي.
نقاط التهديدات <ul style="list-style-type: none">• توجه المؤسسات لتقليل العبئ الإداري وترشيد النفقات وفقا لإجراءات وسياسات الدولة.• ارتفاع الأسعار وعدم استقرار سعر الصرف.• زيادة تكاليف عناصر الإنتاج.• التغيير السلبي المفاجأة في السلوكيات	نقاط الفرص <ul style="list-style-type: none">• استقرار سياسي اقتصادي.• توفر التشريعات والقوانين الداعمة.• توفر آليات لمنح القروض من المصادر الخارجية الدولية.• التطور التكنولوجي.• تخرج مواهب متفوقة من مراكز البحث والتعليم.

وفقا لرسالة وأهداف المؤسسة

الخارجي للمؤسسة

تحليل المناخ



2. تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية

هذه الخطوة تظهر توجهات التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالقضايا الخاصة: استقطاب، واختيار المواهب، مدى قبول المؤسسة للاختلاف بين جنسيات الموارد البشرية وأصولهم الثقافية والاجتماعية قضايا تتعلق بتقييم الأداء وإعطاء الحوافز وطبيعة الأجور في شكل أجور ثابتة أو متغيرة وفقا للتغير في أداء المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية تتدخل فيه عدة أطراف

الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المستشارين (الخبراء) من خارج المؤسسة.

وكل ذلك لم يكون إلا في إطار رسالة أهداف المؤسسة.

3. تحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية

لابد من تحديد الأهداف المرتبطة بكل وظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهذا وفقا لتحليل المتغيرات البيئية المحيطة والذي يساعد على تحديد النتائج المرغوب فيها من كل نشاط (وظيفة) والهدف هو القدرة على متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التنفيذي.

4. سياقة استراتيجية الموارد البشرية

أي وضع خطط طويلة الأجل تستهدف كل ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا للتحليل المناخي الداخلي والخارجي للمؤسسة، واختيار أفضل البدائل لأداء العمل بهدف بلوغ أهداف المؤسسة.

مثال: على فرض أن إحدى المؤسسات قررت بناء وصياغة استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي بسبب انخفاض الطلب عليه، والتحول لمنتج جديد بسبب ارتفاع الطلب عليه، مع توقع المؤسسة لتحقيق أرباح كبيرة من خلال انتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل مع

استراتيجية المؤسسة حدد خطوات إعداد هذا التكامل الاستراتيجي؟

5. تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

إن تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية ترتبط بنمط الإدارة في المؤسسة من بين مركزي أو لامركزي ففي حالة كانت المؤسسات تتبع النمط المركزي في الإدارة فإن الإدارة المركزية للموارد البشرية هي من يشرف على تنفيذ التزام الأقسام المختلفة بالمؤسسة بما يتم وضعه ضمن الاستراتيجية، أما النمط اللامركزي للإدارة فيفرض أن تكون مسؤولية التنفيذ تتعلق بكل قسم من أقسام المؤسسة وفقاً لخصوصية استراتيجية الموارد البشرية بحيث يتم تفويض السلطات في إطار التوجه العام للمؤسسة.

6. متابعة التنفيذ وتقييم نتائج استراتيجية الموارد البشرية

الهدف هو الوصول للتدفق المستمر والمنظم للمعلومات الدقيقة في الوقت الحقيقي والذي يحدد

عملية تنفيذ الاستراتيجية مثلاً:

- الأداء الفعل لاستراتيجية الموارد البشرية.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات ومعرفة الأسباب.
 - تحديد بدائل تصحيح الانحرافات للوصول لمستويات الأداء المخطط.
- كل ذلك لن يكن إلا في إطار الرقابة على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتأكد من سلامة التوجهات الاستراتيجية وتطبيق الخطط الاستراتيجية وتنفيذ البرامج ومتابعة العمليات الخاصة بالأنشطة التفصيلية.

1. Peter A. Bamberger, Michal Bvion and Ilan Heshouam, Human Resouro Strategy: formulation, Implementation, and Impact, Second edition, Routledge, New york, 2014
2. Lucy odokiowi, human resowce strategy formulaticon: Process Review in the Tanzania Public Sector, journal of Economics, management and trade, Volume 29, Issue 9, 2023
3. سعيد الجندي، استراتيجية الموارد البشرية، محاضرة ضمن برنامج تدريبي للموارد البشرية، تخصص إدارة أعمال، جامعة مصر، 2020 .
4. بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الموارد تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2019.