

المحاضرات المشتركة لمادة

ادارة الموارد البشرية

قسم ادارة وتسويق النفط والغاز

المرحلة الثانية

م.م. هبه يوسف عبد

مقدمة وطبيعة إدارة الموارد البشرية

مقدمة

البشر كائنات اجتماعية ونادرا ما يعيشون ويعملون في عزلة. نحن دائما نخطط ونطور وندير علاقاتنا بوعي وبدون وعي. العلاقات هي نتيجة أفعالنا وتعتمد إلى حد كبير على قدرتنا على إدارة أفعالنا. منذ الطفولة، يكتسب كل فرد المعرفة والخبرة في فهم الآخرين وكيفية التصرف في كل موقف من مواقف الحياة. لاحقا، نستمر بهذا التعلم والفهم في إدارة العلاقات في مكان عملنا. السياق الكامل لإدارة الموارد البشرية يدور حول هذه المسألة الجوهرية لإدارة العلاقات في مكان العمل.

منذ منتصف الثمانينيات، حصلت إدارة الموارد البشرية (HRM) على قبول في الدوائر الأكاديمية والتجارية. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية متعددة التخصصات تستمد النظريات والأفكار من مجالات مختلفة مثل الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والاقتصاد. لا توجد أفضل طريقة لإدارة الناس ولا يوجد مدير صاغ كيف يمكن إدارتهم بفعالية، لأن الناس كائنات معقدة ذات احتياجات معقدة. تعتمد إدارة الموارد البشرية الفعالة بشكل كبير على الأسباب والظروف التي يوفرها الإطار التنظيمي. أي منظمة لها ثلاثة مكونات أساسية: **الأشخاص، والهدف، والهيكل**

ما هي إدارة الموارد البشرية؟

إدارة الموارد البشرية هي دراسة الأنشطة المتعلقة بالأشخاص العاملين في المنظمة. إنها وظيفة إدارية تحاول مطابقة احتياجات المنظمة مع مهارات وقدرات موظفيها.

تعريفات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي وظيفة إدارية تهتم بتوظيف وتحفيز وصيانة الأشخاص في المؤسسة. يركز على الأشخاص في المنظمات.

➤ **إدارة الموارد البشرية** هي تصميم أنظمة إدارة لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ **إدارة الموارد البشرية** هي وظيفة شؤون الموظفين التي تهتم بالشراء والتطوير والتعويض والتكامل وصيانة موظفي المنظمة بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك، إدارة الأفراد هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على أداء تلك الوظائف التشغيلية (إدوارد ب. فيليبس).

➤ **وفقا لإيفانسفيتش وغلوك**، "تهتم إدارة الموارد البشرية بالاستخدام الأكثر فعالية للأشخاص لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. إنها طريقة إدارة الأشخاص في العمل، حتى يقدموا أفضل ما لديهم للمنظمة".

➤ **وفقا لديسلر (٢٠٠٨)**، فإن السياسات والممارسات المتعلقة بتنفيذ جوانب "الأفراد" أو الموارد البشرية في منصب إداري، بما في ذلك التوظيف، والفرز، والتدريب، والمكافأة، والتقييم، تشمل إدارة الموارد البشرية.

طبيعة إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تساعد المديرين على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة. إدارة الموارد البشرية تهتم بأبعاد الأشخاص في المؤسسات.

ما يلي يشكل جوهر إدارة الموارد البشرية

١. تشمل إدارة الموارد البشرية تطبيق وظائف ومبادئ الإدارة. تطبق الوظائف والمبادئ على اكتساب الموظفين وتطويرهم وصيانتهم وتوفير المكافآت لهم في المنظمة.
٢. يجب دمج القرارات المتعلقة بالموظفين بشكل مدمج. يجب أن تكون القرارات المتعلقة بجوانب مختلفة من الموظفين متوافقة مع قرارات الموارد البشرية الأخرى.
٣. تؤثر القرارات المتخذة على فعالية المنظمة. فعالية المؤسسة ستؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء من خلال منتجات عالية الجودة مقدمة بأسعار معقولة.
٤. وظائف إدارة الموارد البشرية ليست مقتصرة على المؤسسات التجارية فقط ، بل تنطبق على المنظمات غير التجارية مثل التعليم والرعاية الصحية والترفيه وما شابه. تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من المبرمجين والوظائف والأنشطة التي تم تصميمها وتنفيذها لتعزيز فعالية الموظفين والمنظمات على حد سواء

نطاق إدارة الموارد البشرية

نطاق إدارة الموارد البشرية واسع بالفعل. جميع الأنشطة الرئيسية في الحياة العملية للعامل – من وقت انضمامه إلى المنظمة وحتى مغادرته للمنظمة، تقع ضمن إشراف إدارة الموارد البشرية.

تشمل الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تصميم الوظائف، توظيف الموظفين، تعويضات الموظفين والتنفيذيين، تحفيز الموظفين، صيانة الموظفين، العلاقات الصناعية وآفاق إدارة الموارد البشرية. يمتد نطاق إدارة الموارد البشرية :

جميع القرارات والاستراتيجيات والعوامل والمبادئ والعمليات والممارسات والوظائف والأنشطة والأساليب المتعلقة بإدارة الأشخاص كموظفين في أي نوع من المنظمات.

كل الأبعاد المتعلقة بالأشخاص في علاقاتهم الوظيفية، وكل الديناميكيات التي تنبع منها

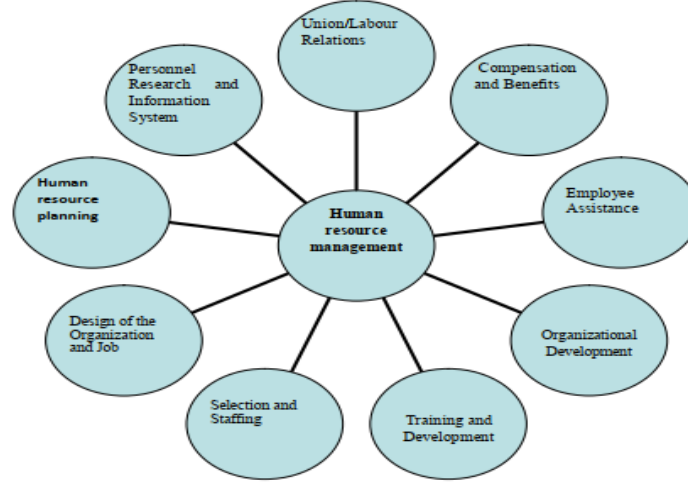


Figure 1.1: Scope of HRM

نطاق إدارة الموارد البشرية واسع جدا. جميع الأنشطة الرئيسية في حياة العامل العملية – من وقت انضمامه إلى المنظمة وحتى مغادرته – تقع ضمن نطاق إدارة الموارد البشرية. أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) دراسة شاملة إلى حد ما في هذا المجال وحددت تسعة مجالات واسعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية. هذه التوصيات موضحة أدناه:

- تخطيط الموارد البشرية
- تصميم المنظمة واختيار
- الوظائف والتدريب
- والتطوير
- تطوير المنظمات
- التعويضات والمزايا
- مساعدة الموظفين
- نقابة / علاقات العمل
- الأفراد بحوث ونظام المعلومات

أ) تخطيط الموارد البشرية: الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو ضمان أن المنظمة لديها النوع المناسب من الأشخاص في الوقت والمكان المناسبين. يعد جردا للموارد البشرية بهدف تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية، والتوافر، والنقص المحتمل في الموارد البشرية. بناء على ذلك، يتوقع تخطيط الموارد البشرية الطلب والعرض ويحدد مصادر الاختيار. تطور إدارة تخطيط الموارد البشرية استراتيجيات طويلة وقصيرة المدى لتلبية متطلبات القوى العاملة.

ب) تصميم التنظيم والوظيفة: هذه هي مهمة وضع هيكل المنظمة، والسلطة، والعلاقات، والمسؤوليات. وهذا يعني أيضا تعريف محتويات العمل لكل وظيفة في المنظمة. يتم ذلك من خلال "وصف الوظيفة". خطوة مهمة أخرى هي "مواصفات الوظيفة". تحدد مواصفات الوظيفة صفات الأشخاص الأكثر ملاءمة لكل وظيفة، وذلك بوصف الوظيفة

أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو ضمان توفر القوى العاملة المؤهلة والراغبة في المنظمة. تشمل الأهداف المحددة ما يلي:

- ١) **رأس المال البشري:** مساعدة المنظمة في الحصول على العدد والأنواع المناسبة من الموظفين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.
- ٢) **تطوير مناخ المنظمة:** المساعدة في خلق مناخ يشجع فيه الموظفين على تطوير مهاراتهم واستخدامها إلى أقصى حد، واستخدام مهارات وقدرات القوى العاملة بكفاءة.
- ٣) **المساعدة في الحفاظ على معايير الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال تصميم الوظائف الفعال؛** توفير التوجيه والتدريب والتطوير الكافيين؛ تقديم الملاحظات المتعلقة بالأداء؛ وضمان التواصل الثنائي الفعال.
- ٤) **المساعدة في تأسيس والحفاظ على علاقة متناغمة بين صاحب العمل والموظف.**
- ٥) **المساعدة في خلق والحفاظ على بيئة عمل آمنة وصحية**
- ٦) **تطوير برامج لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للموظفين ومساعدة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين المنتجين**
- ٧) **ضمان أن المنظمة** ملتزم بالقوانين الإقليمية والإقليمية والفيدالية التي تؤثر على مكان العمل (مثل حقوق الإنسان، العدالة في العمل، الصحة والسلامة المهنية، معايير العمل، وتشريعات علاقاتنا في مختبر العلاقات). لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ٨) توفير موظفين مدربين جيّدا ومحفزين للمنظمة
- ٩) زيادة رضا الموظفين وتحقيق ذاتهم.
- ١٠) تطوير والحفاظ على جودة الحياة العملية
- ١١) إبلاغ جميع الموظفين بسياسات الموارد البشرية.
- ١٢) المساعدة في الحفاظ على السياسات والسلوك الأخلاقي.

يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية المذكورة أعلاه تحت أربعة أهداف محددة: المجتمع، التنظيمي، والوظيفي، والموظفين.

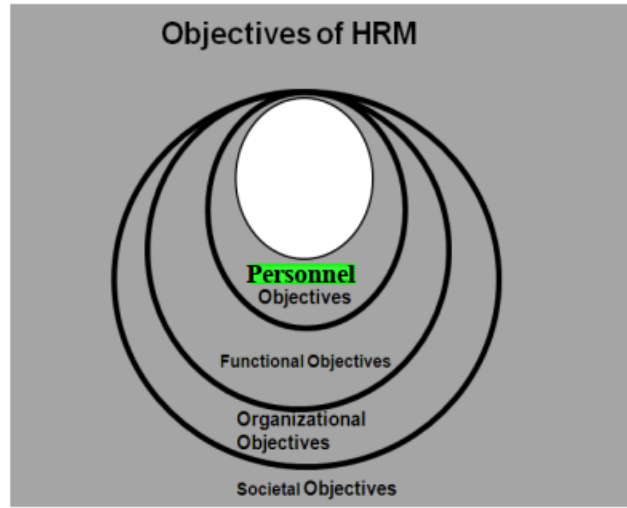


Figure 1.2: Objectives of HRM

(١) **الأهداف المجتمعية:** السعي لضمان أن تصبح المنظمة مسؤولة اجتماعيا تجاه احتياجات وتحديات المجتمع مع تقليل التأثير السلبي لهذه المطالب على المنظمة. فشل المنظمات في استخدام مواردها لصالح المجتمع بطرق أخلاقية قد يؤدي إلى تقييد.

(٢) **الأهداف التنظيمية:** تعترف بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية. يضمن أن إدارة الموارد البشرية ليست قسما مستقلا، بل وسيلة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الأساسية. قسم الموارد البشرية موجود لخدمة بقية المنظمة.

(٣) **الأهداف الوظيفية:** هي الحفاظ على مساهمة القسم على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة. يجب تعديل الموارد البشرية لتناسب متطلبات المنظمة. يجب ألا تصبح قيمة الوزارة مكلفة جدا على حساب المنظمة التي تخدمها.

(٤) **أهداف الموظفين:** تهدف إلى مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، على الأقل بقدر ما تعزز هذه الأهداف مساهمة الفرد في المنظمة. يجب تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين إذا كان من المقرر الحفاظ عليها والحفاظ عليها وتحفيزها. وإلا، فقد ينخفض أداء الموظف ورضاه مما يؤدي إلى دوران الموظفين.

وظائف إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تجهيز المؤسسات لمواجهة تحديات قطاع متوسع ومتزايد التنافسية. زيادة في أعداد الموظفين، وتنويع العقود وتغيرات في الملف الديموغرافي التي تدفع مديري الموارد البشرية إلى إعادة تشكيل دور وأهمية إدارة الموارد البشرية. الوظائف تستجيب لاحتياجات التوظيف الحالية، لكنها يمكن أن تكون استباقية في إعادة تشكيل أهداف المنظمة. جميع وظائف إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية (الجدول ١، ١). على سبيل المثال، يسعى لتحقيق الأهداف الشخصية من خلال وظائف مثل الأجر، والتقييم، وغيرها.

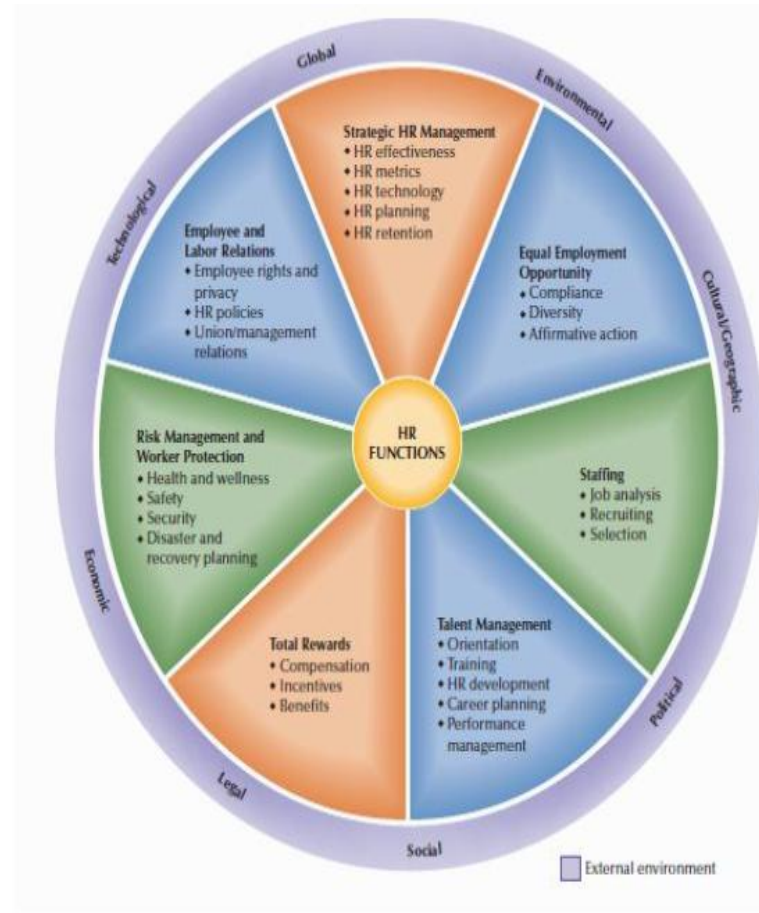


Figure 1.3 : Functions of HRM

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية سبع وظائف مترابطة تحدث داخل المؤسسات، كما هو موضح في الشكل ١,٣. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر القوى الخارجية — القانونية، الاقتصادية، التكنولوجية، العالمية، البيئية، الثقافية/الجغرافية، السياسية، والاجتماعية — بشكل كبير على كيفية تصميم وظائف الموارد البشرية وإدارتها وتغييرها. يمكن تجميع الدوال كما يلي:

١- **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** كجزء من الحفاظ على تنافسية المنظمة، يمكن تعزيز التخطيط الاستراتيجي لفعالية الموارد البشرية من خلال استخدام مقاييس الموارد البشرية وتقنيات الموارد البشرية. تحدد وظيفة تخطيط الموارد البشرية عدد ونوع الموظفين اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة. يشمل مشروع الموارد البشرية إنشاء فرق استثمارية متوازنة في المهارات، وتوظيف الأشخاص المناسبين، وتعيين فرق طوعية. تقوم هذه الوظيفة بتحليل وتحديد احتياجات الموظفين من أجل إنشاء فرق ابتكار فعالة. استراتيجية الموارد البشرية الأساسية هي التوظيف وتطوير الموظفين.

٢- **تكافؤ فرص العمل:** الامتثال لقوانين وأنظمة تكافؤ فرص العمل (EEO) يؤثر على جميع أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

٣- **التوظيف:** الهدف من التوظيف هو توفير عدد كاف من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة. تحليل الوظائف، والتوظيف، والاختيار هي الوظائف الرئيسية في التوظيف. وضع تصميم وظائف العمال وتحليله الوظيفي الأساس للتوظيف من خلال تحديد ما يفعله الأشخاص المختلفون في وظائفهم وكيف يتأثرون بهم. تحليل الوظائف هو عملية وصف طبيعة الوظيفة وتحديد المتطلبات البشرية مثل المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لأداء الوظيفة. النتيجة النهائية لتحليل الوظائف هي وصف الوظيفة. وصف الوظيفة يوضح واجبات العمل وأنشطة الموظفين. من خلال تخطيط الموارد البشرية، يتوقع المديرون العرض المستقبلي للموظفين والطلب عليهم، وطبيعة قضايا القوى العاملة، بما في ذلك الاحتفاظ بالموظفين. لذا فإن الموارد البشرية تسبق اختيار الأشخاص الفعليين للمنظمة. تستخدم هذه العوامل عند توظيف المتقدمين للوظائف الشاغرة. تهدف عملية الاختيار إلى اختيار الأفراد المؤهلين لشغل تلك الوظائف. في وظيفة الاختيار، يتم اختيار أكثر المتقدمين تأهيلاً للتوظيف من بين المتقدمين بناءً على مدى توافق قدراتهم ومهاراتهم مع الوظيفة.

٤- **إدارة وتطوير المواهب:** بدءاً من توجيه الموظفين الجدد، تشمل إدارة وتطوير المواهب أنواعاً مختلفة من التدريب. التوجيه هو الخطوة الأولى نحو مساعدة الموظف الجديد على التكيف مع الوظيفة الجديدة وصاحب العمل. وهي طريقة لتعريف الموظفين الجدد بجوانب معينة من وظيفتهم الجديدة، بما في ذلك مبرمجي الأجور والمزايا، وساعات العمل، وقواعد وتوقعات الشركة.

توفر برامج التدريب والتطوير وسائل مفيدة لضمان قدرة الموظفين على أداء وظائفهم بمستويات مقبولة وأكثر من ذلك. جميع المنظمات توفر تدريباً للموظفين الجدد وذوي الخبرة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما توفر المنظمة برامج تدريب أثناء العمل وخارج العمل للموظفين الذين تمر وظائفهم بتغيير.

وبالمثل، فإن تطوير الموارد البشرية وتخطيط الخلافة للموظفين والمديرين ضروري للاستعداد للتحديات المستقبلية. تطور التخطيط المهني نتيجة لرغبة العديد من الموظفين في النمو في وظائفهم والتقدم في مسيرتهم المهنية. تشمل أنشطة التخطيط المهني تقييم إمكانيات الموظف الفردي للنمو والتقدم في المنظمة.

يشمل تقييم الأداء تشجيع المخاطرة، وطلب الابتكار، وتوليد أو تبني مهام جديدة، وتقييم الأقران، والتقييمات المتكررة، وتدقيق عمليات الابتكار.

تراقب هذه الوظيفة أداء الموظفين لضمان أنه في مستويات مقبولة. تقوم هذه الاستراتيجية بتقييم أداء الأفراد والفريق بحيث يكون هناك رابط بين الابتكار الفردي وربحية الشركة. كما يتم أخذ المهام التي يجب تقييمها ومن يجب تقييم أداء الموظفين في الاعتبار.

٥- **المكافآت الكلية:** التعويض على شكل أجر، حوافز، ومزايا هي المكافآت التي تمنح للموظفين مقابل أداء العمل التنظيمي. إدارة التعويضات هي الطريقة لتحديد مقدار الأجور التي يجب أن يتقاضاها موظفو مقابل أداء بعض الوظائف. يؤثر التعويض على التوظيف حيث يجذب الناس عادة إلى المنظمات التي تقدم مستوى أعلى من الأجور مقابل العمل المنجز. لكي يكون أصحاب العمل تنافسيين، يطورون ويطورون أنظمة التعويض الأساسية لديهم ويطورون أنفسهم وقد يستخدمون برامج رواتب متغيرة مثل مكافآت الحوافز، الترقية من داخل الفريق، مكافآت التقدير، موازنة المكافآت بين الفريق والفرد، وغيرها. تستخدم هذه الوظيفة مكافآت لتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والابتكار والربحية. يرتبط التعويض أيضا بتطوير الموظفين لأنه يوفر حافزا مهما لتحفيز الموظفين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي إلى الوظائف ذات الأجور الأعلى في المنظمة.

المزايا هي شكل آخر من أشكال التعويض للموظفين غير الأجر المباشر مقابل العمل المنجز. تشمل المزايا كل من العناصر المطلوبة قانونيا وتلك المقدمة حسب تقدير صاحب العمل. ترتبط المزايا بشكل أساسي بمجال صيانة الموظفين لأنها تلبي العديد من الاحتياجات الأساسية للموظفين.

٦- **إدارة المخاطر وحماية العمال:** تعالج إدارة الموارد البشرية مخاطر متنوعة في مكان العمل لضمان حماية العمال من خلال الامتثال للمتطلبات القانونية والاستجابة بشكل أكبر للمخاوف المتعلقة بصحة وسلامة مكان العمل إلى جانب التخطيط للكوارث والتعافي.

٧- **علاقات الموظف والعمال:** يجب التعامل مع العلاقة بين المديرين وموظفيهم بشكل قانوني وفعال. يجب معالجة حقوق صاحب العمل والموظف. من المهم تطوير والتواصل وتحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية حتى يعرف المديرين والموظفين على حد سواء ما هو متوقع. في بعض المنظمات، يجب معالجة العلاقات النقابية/الإدارية أيضا. مصطلح "علاقتنا المختبرية" يشير إلى التفاعل مع الموظفين الذين يمثلهم اتحاد عمالي. النقابات هي تنظيم للموظفين الذين يندحدرون معا للحصول على صوت أكبر في القرارات التي تؤثر على الأجور والمزايا وظروف العمل وجوانب أخرى من التوظيف.

فيما يتعلق بعلاقات العمل، تشمل الوظيفة الرئيسية لموظفي الموارد البشرية التفاوض مع النقابات بشأن الأجور وظروف الخدمة وحل النزاعات والمظالم.

دور مدير الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية هو التخطيط وتطوير وإدارة السياسات والبرامج المصممة للاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمنظمة. إنه الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأشخاص في العمل وبالعلاقاتهم داخل المؤسسات. أهدافه هي:

١- الاستخدام الفعال للموارد البشرية،

٢- علاقات عمل مرغوبة بين جميع أعضاء المنظمات، و

٣- أقصى تطور فردي. تعمل الموارد البشرية بشكل أساسي كإدارية ومهنية.

ركز موظفو الموارد البشرية على إدارة المزايا والوظائف التشغيلية والرواتب الأخرى، ولم يعتبروا أنفسهم يلعبون دوراً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المحترفين في الشركة بشكل عام. يطلب منهم أن يكون لديهم معرفة شاملة بالمنظمة وتعقيدها وتعقيدها. الهدف النهائي لكل موظف موارد بشرية يجب أن يكون تطوير علاقة بين الموظف والمنظمة لأن التزام الموظف تجاه المنظمة أمر بالغ الأهمية.

الدور الأول والأهم لموظفي الموارد البشرية هو تقديم التعليم المستمر للموظفين حول التغيرات والتحديات التي تواجه البلاد بشكل عام ومنظمتهم بشكل خاص. يجب أن يعرف الموظفون الميزانية العمومية للشركة، وتقدم المبيعات، وتنوع الخطط، وتحركات أسعار الأسهم، ودوران المبيعات، وغيرها من التفاصيل المتعلقة بالشركة. يجب على محترفي الموارد البشرية نقل هذه المعرفة لجميع الموظفين من خلال كتيبات صغيرة، وأفلام فيديو و محاضرات.

المسؤوليات الأساسية لمديري الموارد البشرية هي:

- تطوير معرفة شاملة بثقافة الشركة والخطط والسياسات.
- العمل كوكيل تغيير داخلي ومستشار
- لبدء التغيير والعمل كخبير وميسل،
- للمشاركة الفعالة في صياغة استراتيجية الشركة
- الحفاظ على خط الاتصال مفتوحاً بين وظيفة الموارد البشرية والأفراد والمجموعات داخل المنظمة وخارجها
- تحديد وتطوير استراتيجيات تطوير الموارد البشرية بما يتماشى مع استراتيجية الأعمال الشاملة.
- لتسهيل تطوير فرق تنظيمية مختلفة وعلاقتها العملية مع الفرق والأفراد الآخرين.
- محاولة ربط الناس والعمل بحيث تتحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- تشخيص المشكلات وتحديد الحل المناسب خصوصاً في مجالات الموارد البشرية.
- تقديم خدمات التنسيق والدعم لتقديم مبرمجي وخدمات تطوير الموارد البشرية لتقييم
- تأثير تدخل التنمية البشرية أو إجراء أبحاث لتحديد أو تطوير أو اختبار كيف أن تنمية الموارد البشرية حسنت بشكل عام الأداء الفردي والمنظم. ناقش خبراء الإدارة أدواراً مختلفة لمدير الموارد البشرية بناءً على المسؤوليات الكبرى التي يؤديها في المنظمة. تم تعداد عدد قليل من النماذج المقبولة بشكل شائع أدناه.

اقترح بات ماك لاجان تسعة أدوار يؤديها ممارسو الموارد البشرية:

١. لجلب القضايا والاتجاهات المتعلقة بالأشخاص الخارجيين والداخليين في المنظمة إلى انتباه صناع القرار الاستراتيجيين والتوصية باستراتيجيات طويلة الأمد لدعم التميز والقدرة على التحمل.
٢. تصميم وإعداد أنظمة وإجراءات الموارد البشرية للتنفيذ بحيث تحقق أقصى تأثير على أداء المنظمة وتطورها.
٣. تسهيل تطوير وتنفيذ استراتيجيات تحويل المنظمة من خلال السعي وراء القيم والرؤى.
٤. خلق علاقة إيجابية مع العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم؛ الاستفادة القصوى من الموارد وخلق التزام بين الأشخاص الذين يساعدون المنظمة على تلبية احتياجات العملاء سواء كانت مرتبطة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.
٥. لتحديد احتياجات التعلم وبالتالي تصميم وتطوير مبرمجين ومواد تعليمية منظمة للمساعدة في تسريع التعلم للأفراد والمجموعات.
٦. تمكين الأفراد والمجموعات من العمل في مواقف جديدة وتغيير وجهات نظرهم بحيث ينتقل أصحاب السلطة من نماذج القيادة الاستبدادية إلى نماذج القيادة التشاركية.
٧. مساعدة الموظفين على تقييم كفاءاتهم وقيمهم وأهدافهم حتى يتمكنوا من تحديد وتخطيط وتنفيذ خطط التطوير.
٨. كما يساعد الموظف الفردي على إضافة قيم في مكان العمل والتركيز على التدخلات والمهارات الشخصية لمساعدة الناس على التغيير والحفاظ عليه.
٩. يقوم بتقييم ممارسات الموارد البشرية والمبرمج وتأثيرها، ويهدف إلى نقل النتائج بحيث تسرع المنظمة وموظفيها في التغيير والتطور.

التصنيف الحالي لأدوار الموارد البشرية

وقال R.L Mathis و J. H. Jackson (٢٠١٠)، يمكن لإدارة الموارد البشرية أداء عدة أدوار. طبيعة ونطاق هذه الأدوار تعتمد على ما تريده الإدارة العليا من إدارة الموارد البشرية وما الذي أظهره موظفو الموارد البشرية. عادة ما يتم تحديد ثلاثة أدوار في الموارد البشرية. تركيز كل منها، كما هو موضح في الشكل ١. is أدناه:

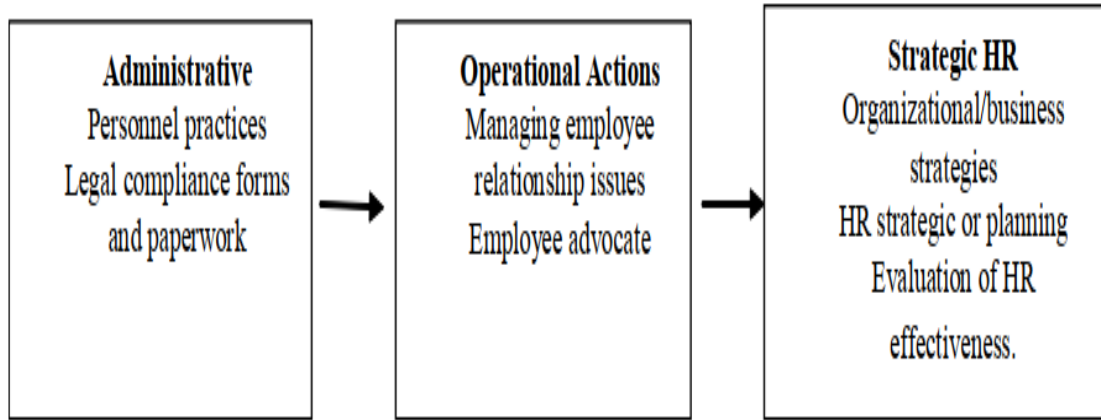


Figure 1.4 : Current Classification of HR roles

١- الدور الإداري للموارد البشرية

كان الدور الإداري لإدارة الموارد البشرية مركزاً بشكل كبير على الإدارة وحفظ السجلات، بما في ذلك الأوراق القانونية الأساسية وتنفيذ السياسات. شهدت الموارد البشرية تغييرات كبيرة في الدور الإداري للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة.

هناك تحولان رئيسيان يدفعان تحول الدور الإداري هما: الاستخدام الأكبر للتكنولوجيا والتعهد الخارجي. تم استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع لتحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية واستجابة الموارد البشرية للموظفين والمديرين، وأصبحت المزيد من وظائف الموارد البشرية متاحة إلكترونياً أو يتم تنفيذها عبر الإنترنت باستخدام تقنية الويب. يتم استخدام التكنولوجيا في معظم أنشطة الموارد البشرية، من طلبات التوظيف وتسجيل مزايا الموظفين إلى التعلم الإلكتروني باستخدام الموارد المعتمدة على الإنترنت. بشكل متزايد، يتم تفويض العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية إلى الموردين. لقد نما هذا الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة الإدارية للموارد البشرية بشكل كبير في مجالات الموارد البشرية مثل مساعدة الموظفين (الاستشارات)، وتخطيط التقاعد، وإدارة المزايا، وخدمات الرواتب، وخدمات التوظيف الخارجي.

٢- الدور التشغيلي والمدافع عن الموظفين للموارد البشرية

يدير مديرو الموارد البشرية معظم أنشطة الموارد البشرية وفقاً للاستراتيجيات والعمليات التي حددتها الإدارة، ويعملون كـ "بطل" للموظفين في قضايا ومخاوفهم. غالباً ما ينظر إلى الموارد البشرية على أنها "المدافعة عن الموظفين" في المؤسسات. هم صوت مخاوف الموظفين، ويقضون وقتاً كبيراً في إدارة "الأزمات" في الموارد البشرية، حيث يتعاملون مع مشاكل الموظفين التي تتعلق بالعمل وغير المتعلقة بالعمل. تساعد المدافع عن الموظفين في ضمان معاملة عادلة وعادلة للموظفين بغض النظر عن الخلفية الشخصية أو الظروف.

أحيانا قد يؤدي دور المدافع عن الموارد البشرية إلى تعارض مع مديري التشغيل. ومع ذلك، بدون دور المدافع عن الموارد البشرية، قد يواجه أصحاب العمل المزيد من الدعاوى القضائية والشكاوى التنظيمية أكثر مما يواجهونه الآن. يتطلب الدور التشغيلي من محترفي الموارد البشرية التعاون مع مختلف مديري الأقسام والمشرفين التشغيليين لتحديد وتنفيذ البرامج والسياسات اللازمة في المنظمة. الأنشطة العملية ذات طبيعة تكتيكية. يتم ضمان الامتثال لتكافؤ فرص العمل والقوانين الأخرى، ومعالجة طلبات التوظيف، وملء الشواغر الحالية من خلال المقابلات، وتدريب المشرفين، وحل مشاكل السلامة، والأجور و
تم الإجابة على أسئلة الفائدة. لتنفيذ هذه الأنشطة، يقوم مدير الموارد البشرية بمطابقة أنشطة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة.

٣- الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

كان الدور الإداري تقليديا هو الدور المهيمن للموارد البشرية. ومع ذلك، كما يشير الشكل ١، ٤، هناك حاجة إلى تحول أوسع في الموارد البشرية بحيث يتم استخدام وقت أقل بكثير وعدد أقل من موظفي الموارد البشرية للعمل الإداري. توجد اختلافات بين الأدوار التشغيلية والاستراتيجية في عدد من مجالات الموارد البشرية.

الدور الاستراتيجي يعني أن محترفي الموارد البشرية يكونون استباقيين في معالجة واقع الأعمال والتركيز على احتياجات الأعمال المستقبلية، مثل التخطيط الاستراتيجي، واستراتيجيات التعويضات، وأداء الموارد البشرية، وقياس نتائجها. ومع ذلك، في بعض المؤسسات، غالبا لا تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في صياغة استراتيجيات المنظمة ككل؛ بل هو ينفذها فقط من خلال أنشطة الموارد البشرية. يرى العديد من التنفيذيين والمديرين والمتخصصين في الموارد البشرية بشكل متزايد الحاجة لأن تصبح إدارة الموارد البشرية مساهما استراتيجيا أكبر في نجاح "الأعمال" للمؤسسات. يجب أن تكون الموارد البشرية مسؤولة عن معرفة التكلفة الحقيقية لرأس المال البشري لصاحب العمل. على سبيل المثال، قد يكلف استبدالهم ضعف رواتب الموظفين الرئيسيين السنوية إذا غادروا. يمكن التحكم في معدل الدوران من خلال أنشطة الموارد البشرية، وإذا نجح في توفير المال للشركة من خلال استراتيجيات جيدة للاحتفاظ بالموظفين وإدارة المواهب، فقد تكون هذه مساهمات مهمة في الأرباح النهائية لأداء المنظمة. يوصف دور الموارد البشرية **كشريك استراتيجي في الأعمال** غالبا بأنه **"الحصول على مقعد على الطاولة"**، والمساهمة في الاتجاهات الاستراتيجية ونجاح المنظمة. وهذا يعني أن الموارد البشرية تشارك في **وضع** الاستراتيجية بالإضافة إلى **تنفيذها**. جزء من مساهمة الموارد البشرية هو امتلاك خبرة مالية وتحقيق نتائج مالية، وليس فقط لتعزيز معنويات الموظفين أو كفاءتهم الإدارية. لذلك، فإن مصدر قلق كبير **المدير المالي (CFOs)** هو ما إذا كان التنفيذيون في الموارد البشرية مؤهلين لمساعدتهم في التخطيط وتلبية المتطلبات المالية.

ادارة الموارد البشرية في الألفية الجديدة

ادارة الموارد البشرية في الألفية الجديدة

لم تكن الموارد البشرية أكثر أهمية من اليوم. القوى التنافسية التي نواجهها اليوم ستستمر في المستقبل وتطالب بالتميز التنظيمي. لتحقيق هذه الجودة الممتدة، تحتاج المنظمة إلى التركيز على التعلم، وتطوير الجودة، والعمل الجماعي، وإعادة الهندسة. هذه العوامل مدفوعة بكيفية تنفيذ المؤسسات للأمور وكيفية معاملة الموظفين.

١. يمكن للموارد البشرية أن تساعد في تحقيق التميز التنظيمي: لتحقيق هذا التحول الجذري في التميز التنظيمي، هناك حاجة للمنظمات لإصلاح طريقة تنفيذ العمل من قبل قسم الموارد البشرية. من خلال تصميم دور وأجندة جديدة كلياً تؤدي إلى إثراء قيمة المنظمة للعملاء والمستثمرين والموظفين، يمكن للموارد البشرية المساعدة في تحقيق التميز التنظيمي. يمكن تنفيذ ذلك من خلال مساعدة مديري الخط والمديرين الكبار في نقل التخطيط من قاعة الاجتماعات إلى السوق ومن خلال أن يصبحوا خبراء في كيفية تنظيم وتنفيذ العمل

يجب أن تكون الموارد البشرية ممثلة للموظفين وأن تساعد المنظمة في تحسين قدرتها على التغيير. ستساعد الموارد البشرية المؤسسات في مواجهة التحديات التنافسية مثل العولمة، والربحية من خلال النمو، والتكنولوجيا، ورأس المال الفكري، وغيرها من التحديات التنافسية التي تواجهها الشركات، مع التكيف مع التغيرات الصعبة التي لا يمكن السيطرة عليها في بيئة الأعمال.

الدور الجديد للموارد البشرية هو تحويل الاستراتيجية بسرعة إلى عمل؛ لإدارة العمليات بذكاء وكفاءة؛ لتعظيم مساهمة الموظفين والتزامهم وبناء ظروف ملائمة للتغيير الكامل.

٢. يجب أن يكون الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً: يجب أن تصبح الموارد البشرية أيضاً شريكاً في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال دفع وتوجيه مناقشات جادة حول كيفية تنظيم الشركة لتنفيذ استراتيجيتها. خلق الظروف لهذا النقاش يتطلب أربع خطوات. **أولاً**، يجب على الموارد البشرية تحديد هيكل تنظيمي من خلال تحديد طريقة إدارة الأعمال في الشركة. **ثانياً**، يجب تحميل الموارد البشرية مسؤولية إجراء تدقيق تنظيمي. **ثالثاً**، يحتاج قسم الموارد البشرية كشريك استراتيجي إلى تحديد طرق لاستعادة الأجزاء من هيكل المنظمة التي تحتاجها. **رابعاً** وأخيراً، يجب على الموارد البشرية أن تقيم عملها وتضع أولويات واضحة. في دورهم الجديد كخبراء إداريين، سيحتاجون إلى التخلي عن صورتهم التقليدية والتأكد من أن جميع الأعمال الروتينية للشركة تتم بشكل جيد.

٣. يجب تثبيت مساهمة الموارد البشرية لضمان التزام الموظفين: يجب محاسبة الموارد البشرية لضمان شعور الموظفين بالالتزام تجاه المنظمة والمساهمة بالكامل. يجب عليهم تحمل مسؤولية توجيه وتدريب إدارة خطوط الموظفين حول أهمية رفع معنويات الموظفين وكيفية تحقيقها. يجب أن يكون قسم الموارد البشرية الجديد هو صوت الموظفين في مناقشات الإدارة. قد يتضمن الدور الجديد للموارد البشرية أيضاً اقتراح استخدام المزيد من الفرق في بعض المشاريع أو منح الموظفين مزيداً من السيطرة على جداول عملهم.

٤. يجب أن يصبح قسم الموارد البشرية الجديد وكيل تغيير: يجب أن يصبح قسم الموارد البشرية الجديد وكيل تغيير، وهو ما يبني قدرة المنظمة على احتضان التغيير والاستفادة منه. على الرغم من أنهم ليسوا مسؤولين بشكل أساسي عن تنفيذ التغيير، إلا أن من واجب مدير الموارد البشرية التأكد من تنفيذ المنظمة للتغييرات المقررة للتنفيذ.

٥. تحسين جودة الموارد البشرية: أهم شيء يمكن للمديرين القيام به لدفع التفويض الجديد للموارد البشرية هو تحسين جودة موظفي الموارد البشرية نفسها. يجب على كبار التنفيذيين تجاوز الصور النمطية عن محترفي الموارد البشرية كموظفي دعم غير أكفاء وإطلاق كامل إمكانات الموارد البشرية

٦. التغيير في ممارسات التوظيف: تظهر الميزانية العمومية للمنظمة الموارد البشرية كمصروف وليس كرأس مال. في عصر المعلومات، يدرك أن الآلات يمكنها أداء العمل بكفاءة أكبر من معظم الناس؛ التكنولوجيا للعمل تعتمد على الناس.

التحديات التي تواجه ممارسة التوظيف في الألفية الجديدة تتطلب وجود مشاركة استراتيجية بين الأشخاص وشركات العمل والإدارة لأن كلاهما يجب أن يدفع التنظيم إلى الأمام.

٧. يجب أن يتقن محترفو الموارد البشرية أداة المقارنة المرجعية: يجب على محترفي الموارد البشرية إتقان المقارنة المرجعية، وهي أداة للتحسين المستمر - توجيه الجانب البشري المرتبط بالمسار الاستراتيجي الذي تتبعه المنظمة. من خلال ذلك، سيبدأ قسم الموارد البشرية في تقدير التغييرات التي تحدث داخل وخارج البيئة مع توسيع المعرفة حول كيفية إضافة قيمة لاتخاذ القرار على أعلى مستوى في المنظمة.

٨. مواءمة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل: غالباً ما تصيغ المؤسسات استراتيجيتها في فراغ. بعض المؤسسات لا تضم حتى الأشخاص الرئيسيين أثناء صياغة الاستراتيجيات، مما يؤدي إلى فجوة بين المشكلات الفعلية والحلول المنفذة - حيث لا يتم طلب المدخلات الحاسمة من الأفراد الذين من المفترض أن ينفذوا الاستراتيجيات الجديدة. قال أحد الرؤساء التنفيذيين السابقين لسوني إن المؤسسات لديها إمكانية الوصول إلى نفس التكنولوجيا ونفس المعلومات. الفرق بين أي منظمتين هو "الناس" - الموارد البشرية. تمكين القوى العاملة هو أداة أساسية لمواءمة الموارد البشرية مع تحقيق أهداف الشركة. تقع على عاتق مدير الموارد البشرية مهمة توظيف موارد بشرية موهوبة وتوفير بيئة إيجابية لهم من خلال الاستفادة من مهاراتهم وإمكاناتهم وخلق بيئة يشعر فيها هؤلاء الأفراد بالراحة في المخاطر.

٩. الترويج من الداخل والاستثمار في الموظفين: ترقية الموظفين من الداخل ترسل رسالة قوية بأن موظفي المنظمة يقدرون. غالباً ما تأتي دماء جديدة وأفكار جديدة من القادمين الجدد إلى المنظمة. لتجنب ركود الشركة، من الضروري أن تكون الأفكار والأساليب الجديدة أمراً بالغ الأهمية. ومع ذلك، لتحسين معنويات الموظفين، من الضروري ترويج الأفراد من داخل المؤسسة. وهذا يعكس أن المنظمة تقدر موظفيها وتستثمر في مواردها البشرية.

١٠. مراجعة عملية التوظيف والاختيار: عنصر أساسي في تخطيط الموارد البشرية هو ضمان توفر الموظفين المناسبين (بمزيج المهارات المناسب) عند الحاجة. وهذا يتطلب نهجا استباقيا حيث تتوقع المنظمة احتياجاتها مسبقا. من المهم تحديد الكفاءات المطلوبة. أي أن المعايير التي يجب اتخاذ قرارات الاختيار بناء عليها يجب أن تحدد مسبقا. يجب على الشركة تحديد المهارات المطلوبة للموظفين للنجاح. يقترح تشارلز أوريلي أن الشركات يجب أن توظف بناء على الموقف (وربما أكثر من المهارات التقنية). أي أن توافق الفرد مع قيم المنظمة وثقافة الشركة يجب أيضا أخذها في الاعتبار عند اختيار الموظفين. وقد أشير إلى هذا بتوافق الشخص والتنظيم. لم يعد كافيا فقط النظر في مدى ملاءمة الشخص (ومهاراته التقنية) للوظيفة.

١١. التواصل حول الرسالة والرؤية: إذا كان من المتوقع أن يساهم الموظفون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فعليهم أن يفهموا ما هو دورهم. يمكن تحقيق ذلك جزئيا من خلال توضيح رسالة الشركة وبياناتها الرؤية. المثل القديم صحيح بالتأكيد. إذا لم يكن الشخص يعرف إلى أين يتجه، فإن أي طريق سيقوده إلى هناك. تنقل المهمة هوية المنظمة وهدفها. يوفر بيانا عن من هي الشركة وما هو عملها. فقط الموظفون الذين يفهمون هذا الغرض يمكنهم المساهمة بأقصى قدر ممكن. يقدم بيان الرؤية صورة عن حالة الشركة المستقبلية. يجب أن يكون من الصعب تحقيق ذلك. هذا يحافظ على جميع موظفي المنظمة في نفس الاتجاه مع نقطة نهاية مشتركة. من الأسهل بكثير مواءمة الموارد البشرية مع أهداف الشركة عندما يكون هؤلاء الموظفون على دراية بمهمة ورؤية الشركة. مع صياغة بيانات الرسالة والرؤية، يبدأ أعضاء المنظمة في تبني معناها بشكل أعمق على المستوى الفردي. توفر هذه البيانات خارطة طريق تقود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة. ثم يحدد الموظفون كيف يمكنهم المساهمة بمواهبهم الفريدة لتحقيق هذه الأهداف.

١٢. استخدام الفرق لتحقيق التآزر: يمكن تعريف التآزر بشكل موجز بأنه "اثنان زائد اثنان يساوي خمسة". بعبارة أخرى، الكل أكبر من مجموع الأجزاء. يمكن تحقيق الكثير من الجوانب مع العمل معا. من خلال الاستخدام الفعال للفرق، يمكن للمؤسسات غالبا تحقيق التآزر. ومع ذلك، يجب أن تتوافق أهداف الفريق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. مواءمة أهداف الفريق مع الأهداف العامة للشركة يضمن أن الناس يعملون نحو نفس الهدف.

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة

كما ورد في الفصل الماضي، بدأت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في التنمية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. حالياً، يتم تصميم استراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للأعمال في المؤسسة. يجب أن تخدم استراتيجية الموارد البشرية مصلحة المنظمة، وترجم أهداف وغايات الشركة إلى مجموعة متنسقة ومتكاملة ومكاملة من المبرمجين والسياسات لإدارة الأشخاص

الجزء الأول من استراتيجية الموارد البشرية هو تخطيط الموارد البشرية – HRP. جميع الأنشطة الأخرى في الموارد البشرية مثل توظيف الموظفين، والتدريب والتطوير، والأجر، والتقييم، وعلاقات العمل مستمدة من HRP. HR. التخطيط مهم في مجموعة واسعة من الصناعات والشركات. يؤثر تخطيط الموارد البشرية على ما يفعله أصحاب العمل عند توظيف واختيار والاحتفاظ بالموظفين، وبالطبع تؤثر هذه الإجراءات على نتائج المنظمة ونجاحها. تظهر التحديات التي سببتها الظروف الاقتصادية المتغيرة خلال العام الأخير سبب وجوب حدوث تخطيط القوى العاملة في الموارد البشرية.

توظيف المنظمة هو نشاط موارد بشرية ذو طبيعة استراتيجية وتشغيلية. كما يشير عنوان الموارد البشرية، فإن تخطيط الموارد البشرية مهم في مجموعة واسعة من الصناعات والشركات. يؤثر تخطيط الموارد البشرية على ما يفعله أصحاب العمل عند توظيف واختيار والاحتفاظ بالموظفين، وبالطبع تؤثر هذه الإجراءات على نتائج المنظمة ونجاحها. تخطيط الموارد البشرية يعني وسائل مختلفة لمختلف المؤسسات. بالنسبة لبعض الشركات، يعني تخطيط الموارد البشرية تطوير الإدارة. يتضمن ذلك مساعدة التنفيذيين على اتخاذ قرارات أفضل، والتواصل بشكل أكثر فعالية، ومعرفة المزيد عن الشركة. الغرض من HRP هو جعل المدير أكثر قدرة على مواجهة الحاضر والمستقبل

تخطيط الموارد البشرية (HRP)

تخطيط الموارد البشرية مهم لمساعدة كل من المؤسسات والموظفين على الاستعداد للمستقبل. الهدف الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ بالمستقبل وبناء على هذه التوقعات، تنفيذ برامج لتجنب المشاكل المتوقعة. باختصار، تخطيط الموارد البشرية هو عملية فحص احتياجات المنظمة أو الفرد المستقبلي للموارد البشرية، على سبيل المثال، أنواع المهارات المطلوبة لوظائف المستقبل مقارنة بقدرات الموارد البشرية المستقبلية (مثل أنواع الموظفين المهرة الذين لديك بالفعل) وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية لمعالجة المشكلات المحتملة، على سبيل المثال، تنفيذ برامج تدريبية لتجنب نقص المهارات

تعريف تخطيط الموارد البشرية

🚩 **وفقاً ليفيتر،** "الموارد البشرية هي العملية التي تحدد من خلالها الإدارة كيفية انتقال المنظمة من موقعها الحالي للقوة العاملة إلى موقع القوى العاملة المرغوبة. من خلال التخطيط، تسعى الإدارة إلى الحصول على الوقت المناسب، والقيام بأشياء تؤدي إلى حصول كل من المنظمة والفرد على أقصى فوائد طويلة الأمد".

🚩 **وفقا لجوردون ماك بيث، "تهتم HRP بأمرين: تخطيط متطلبات القوى العاملة وتخطيط إمدادات القوى العاملة"**

🚩 **وفقا لبيثش، "يعد HRP عملية تحديد وافترض أن المنظمة ستضم عددا كافيا من الأشخاص المؤهلين، متاحين في الأوقات المناسبة، ويؤدون وظائف تلبي احتياجات المؤسسة وتوفر الرضا للأفراد المعنيين". ببساطة يمكن فهم HRP على أنه عملية التنبؤ بمتطلبات المنظمة المستقبلية وتوفير النوع المناسب من الأشخاص بالعدد المناسب. بعبارة أخرى، خطة الموارد البشرية هي عملية تحديد احتياجات القوى العاملة ووضع خطط لتلبية هذه الاحتياجات**

خطة الموارد البشرية هي عملية من أربع مراحل.

١. **تشمل المرحلة الأولى جمع وتحليل البيانات من خلال جرد القوى العاملة والتوقعات**
 ٢. **تتكون المرحلة الثانية من وضع أهداف وسياسات القوى العاملة والحصول على موافقة الإدارة العليا عليها.**
 ٣. **تشمل المرحلة الثالثة تصميم وتنفيذ الخطط والترويجيات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها في القوى العاملة.**
 ٤. **المرحلة الرابعة تهتم بالسيطرة وتقييم خطط القوى العاملة لتسهيل التقدم من أجل مصلحة كل من المنظمة والفرد.**
- النظرة طويلة الأجل تعني أن المكاسب قد تضحي بها على المدى القصير من أجل الأسباب المستقبلية. تمكن عملية التخطيط المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة وما هي المشاكل المحتملة المطلوبة من القوى العاملة

طبيعة HRP

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل وتحديد توفر وحاجة الموارد البشرية حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يركز تخطيط الموارد البشرية على ضمان أن المنظمة تمتلك العدد المناسب من الموارد البشرية، وبالقدرات المناسبة، وفي الأوقات المناسبة، وفي الأماكن المناسبة. في تخطيط الموارد البشرية، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار توفر وتوزيع الأشخاص للوظائف على مدى فترات طويلة، وليس فقط للشهر القادم أو السنة التالية. الموارد البشرية هي نظام فرعي في التخطيط التنظيمي الشامل. قد تشمل الإجراءات نقل الموظفين إلى وظائف أخرى في المنظمة، أو تسريح الموظفين أو تقليص عدد الموظفين بأي شكل آخر، أو تطوير الموظفين الحاليين، و/أو زيادة عدد الموظفين في بعض المجالات. تشمل العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار معرفة الموظفين الحاليين ومهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى الشواغر المتوقعة الناتجة عن التقاعد، والترقيات، والانتقالات، والتسريحات. لتحقيق ذلك، يتطلب تخطيط الموارد البشرية جهودا من محترفي الموارد البشرية يعملون مع التنفيذيين والمديرين.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

١. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة حالياً في المنظمة.
 ٢. تقييم أو توقع متطلبات المنظمة المستقبلية للمهارة
 ٣. توفير تدابير رقابة لضمان توفر الموارد اللازمة عند الحاجة.
 ٤. هناك سلسلة من الأسباب المحددة التي تولي أهمية لتدريبات التخطيط والتنبؤ بالقوى العاملة. وسيتم توضيحها أدناه:
- ربط تخطيط القوى العاملة بالتخطيط التنظيمي
 - لتحديد مستوى التوظيف
 - لتوقع التسريحات
 - لتحديد مستويات التدريب المثلى.
 - توفير أساس لبرامج تطوير الإدارة.
 - لخسارة القوى العاملة.
 - لمساعدة التفاوض على الإنتاجية.
 - لتقييم متطلبات التسهيلات المستقبلية.
 - دراسة تكلفة النفقات العامة وقيمة وظائف الخدمة.
 - لتحديد ما إذا كان هناك نشاط معين يحتاج إلى التعاقد من الباطن، وما إلى ذلك.
- يوجد مشروع الموارد البشرية كجزء من عملية التخطيط للأعمال. هذا النشاط يهدف إلى تنسيق متطلبات توفر أنواع مختلفة من أصحاب العمل. **الأنشطة الرئيسية هي التنبؤ (المتطلبات المستقبلية)، الجرد (القوة الحالية)، التوقع (مقارنة المتطلبات الحالية والمستقبلية)، والتخطيط (البرنامج الضروري لتلبية المتطلبات).**

توقعات الموارد البشرية مسؤولة عن تقدير عدد الأشخاص والوظائف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتحقيق خططها بأكثر الطرق كفاءة وفعالية. يتم حساب احتياجات الموارد البشرية عن طريق طرح مستلزمات الموارد البشرية أو عدد الموظفين المتاحين من متطلبات الموارد البشرية المتوقعة أو عدد الأشخاص المطلوبين لتحقيق مستوى مطلوب من النتائج. هدف الموارد البشرية هو توفير الكوادر المناسبة للعمل المناسب والاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة.

الحاجة إلى مشروع الموارد البشرية في المؤسسات

الأسباب الرئيسية للتركيز على الموارد البشرية على المستوى الكلي:

- ١- **حالة البطالة والتوظيف:** على الرغم من أن عدد البطالة المتعلمين في ازدياد بشكل عام ، إلا أن هناك نقصا حادا في مجموعة متنوعة من المهارات. يؤكد هذا على الحاجة إلى توظيف واحتفاظ بالموظفين بشكل أكثر فعالية
- ٢- **التغير التكنولوجي:** كانت التغيرات في تقنيات الإنتاج وطرق التسويق وتقنيات الإدارة واسعة وسريعة. كان تأثيرها عميقا على محتوى الوظيفة وسياقها. تسببت هذه التغيرات في مشاكل تتعلق بالتسريح، والاحتفاظ بالموظفين وإعادة النشر. كل هذه تشير إلى الحاجة إلى التخطيط لاحتياجات القوى البشرية بشكل مكثف ومنهجي.
- ٣- **التغير الديموغرافي:** التغير في ملف القوى العاملة من حيث العمر والجنس والقراءة والكتابة والمدخلات التقنية والخلفية الاجتماعية له آثار على مشروع الموارد البشرية.
- ٤- **نقص المهارات:** البطالة لا تعني أن سوق العمل هو سوق للمشتريين. تصبح المنظمات عموما أكثر تعقيدا وتتطلب مجموعة واسعة من المهارات المتخصصة النادرة والمخيفة للغاية. تظهر مشكلة في المنظمة عندما يغادر الموظفون الذين يمتلكون هذه المهارات المتخصصة.
- ٥- **التأثيرات الحكومية:** الرقابة الحكومية والتغييرات في التشريعات المتعلقة بالعمل الإيجابي للفئات المحرومة، وظروف العمل وساعات العمل، والقيود على توظيف النساء والأطفال، والعمل السببي والتعاقد، وغيرها، حفزت المنظمات على الانخراط في مشروع الموارد البشرية المنهجي.
- ٦- **السيطرة التشريعية:** سياسات "التوظيف والفصل" قد اختفت. الآن يجعل التشريع من الصعب تقليص حجم المنظمة بسرعة وبتكلفة منخفضة. من السهل زيادة العدد ولكن من الصعب التخلص من الزيادة من حيث أعداد الموظفين بسبب التغييرات الأخيرة في قانون العمل المتعلقة بالتسريحات والإغلاق. يجب على المسؤولين عن إدارة القوى العاملة أن ينظروا إلى المستقبل ويحاولون توقع مشاكل القوى العاملة.
- ٧- **تأثير مجموعة الضغط:** مجموعات الضغط مثل النقابات والسياسيين والأشخاص الذين تم تهجيرهم من الأراضي بسبب مواقع المؤسسات العملاقة تثير ضغوطا متناقضة على إدارة المؤسسات مثل التوظيف والترقية الداخلية، وتفضيل أبناء الموظفين، والمشردين، وأبناء الأرض، وغيرها.
- ٨- **نهج الأنظمة:** انتشار التفكير المنظومي وظهور الحاسوب الكلي كجزء من الثورة المستمرة في تكنولوجيا المعلومات التي تركز على التخطيط وطرق جديدة للتعامل مع سجلات الموظفين الضخمة.
- ٩- **وقت الانتظار:** الوقت القياسي ضروري في عملية الاختيار والتدريب ونشر الموظف للتعامل مع المعرفة والمهارات الجديدة بنجاح.

الأهمية والعوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية

أهمية HRP

الموارد البشرية هي النظام الفرعي في التخطيط التنظيمي الشامل. يشمل التخطيط التنظيمي الأنشطة الإدارية التي تحدد هدف الشركة للمستقبل وتحدد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. يتم توضيح أهمية الموارد البشرية بناء على الأدوار الرئيسية التي تلعبها في المنظمة.

١. احتياجات الأفراد المستقبلية: تخطيط الموارد البشرية مهم لأنه يساعد في تحديد احتياجات الأفراد المستقبلية للمنظمة. إذا كانت المنظمة تواجه مشكلة فائض أو نقص في قوة الموظفين، فذلك نتيجة لعدم فعالية تخطيط الموارد البشرية. جميع المؤسسات في القطاع العام تجد نفسها الآن تعاني من نقص في الموظفين، إذ لم يكن لديها أي تخطيط لاحتياجات الموظفين واستمرت في التوظيف حتى أواخر الثمانينيات. أصبحت مشكلة نقص الموظفين الزائدة مشكلة بارزة لدرجة أن العديد من وحدات القطاع الخاص تلجأ إلى برنامج التقاعد الطوعي في VRS. كانت مشكلة العمالة الزائدة ستظهر لو كان لدى المنظمة نظام HRP جيد. كما يمكن نظام الموارد البشرية الفعال المنظمة من التخطيط الجيد للخلافة.

٢. جزء من التخطيط الاستراتيجي: أصبحت الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي. يوفر HRP مدخلات في عملية صياغة الاستراتيجية من حيث تحديد ما إذا كانت المنظمة تمتلك النوع المناسب من الموارد البشرية لتنفيذ الاستراتيجية المعنية. كما أن مشروع الموارد البشرية ضروري خلال مرحلة التنفيذ على شكل اتخاذ قرارات تخصيص الموارد المتعلقة بهيكل المنظمة والعمليات والموارد البشرية. في بعض المؤسسات، تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً مثل التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر قضايا الموارد البشرية جوهرية في إدارة الأعمال.

٣. خلق موظفين موهوبين للغاية: على الرغم من أن الهند تمتلك قاعدة كبيرة من العاطلين المتعلمين عن العمل بشكل كبير، إلا أن تقدير مدير الموارد البشرية هو ما يمكن الشركة من توظيف الشخص المناسب بالمهارات المناسبة للمنظمة. حتى الموظفين الحاليين يأملون في الحصول على الوظيفة بشكل متكرر لدرجة أن المنظمة تواجه نقصاً متكرراً في القوى العاملة. يتطلب تخطيط القوى العاملة على شكل تطوير المهارات لمساعدة المنظمة في التعامل مع مشكلة نقص القوى العاملة الماهرة.

٤. الاستراتيجيات الدولية: يتم تسهيل استراتيجية التوسع الدولي للمنظمة إلى حد كبير من خلال تخطيط الموارد البشرية. قدرة قسم الموارد البشرية على شغل الوظائف الرئيسية بالأجانب وإعادة تعيين الموظفين من داخل أو عبر الحدود الوطنية هي تحد كبير يواجهه قطاع الأعمال الدولي. مع الاتجاه المتزايد نحو التشغيل العالمي، ستكون الحاجة إلى الموارد البشرية هي أيضاً الحاجة إلى دمج الموارد البشرية بشكل وثيق مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

٥. أساس وظائف الموظفين: يوفر HRP معلومات أساسية لتصميم وتنفيذ وظائف الموظفين، مثل التوظيف، والاختيار، والتدريب والتطوير، وحركة الموظفين مثل النقلات، والترقيات، والتسريح.

٦. زيادة الاستثمارات في الموارد البشرية: تقوم المؤسسات باستثمارات متزايدة في تطوير الموارد البشرية، مما يدفع الحاجة المتزايدة لمشاريع الموارد البشرية. تدرك المؤسسات أن الأصول البشرية يمكن أن تزداد قيمتها أكثر من الأصول المادية. الموظف الذي يطور مهاراته وقدراته تدريجياً يصبح إضافة قيمة للمنظمة. يمكن للمؤسسات الاستثمار في موظفيها إما من خلال التدريب المباشر أو تعيين الوظائف، وقيمة الروبيرة لمثل هذه القوة العاملة المدربة والمرنة والمحفزة يصعب تحديدها. بدأ كبار المسؤولين يعترفون بأن جودة القوى العاملة مسؤولة عن الأداء قصير وطويل الأمد للمنظمة.

٧. مقاومة التغيير: الموظفون دائماً مترددون عندما يسمعون عن التغيير وحتى عن تدوير الوظائف. لا يمكن للمؤسسات نقل موظف من قسم إلى آخر دون تخطيط محدد. حتى عند تنفيذ تدوير الوظائف (نقل موظف من قسم إلى آخر) هناك حاجة للتخطيط المسبق ومطابقة المهارات المطلوبة والمهارات الحالية للموظفين.

٨. توحيد وجهات نظر مديري الخط والموظفين: يساعد HRP في توحيد وجهات نظر مديري الخط والموظفين. على الرغم من أن الموارد البشرية تطلق وتنفذها موظفي الشركة، إلا أنها تتطلب مساهمة وتعاون جميع المديرين داخل المؤسسة. كل مدير قسم يعرف عن المشاكل التي يواجهها قسمه أكثر من أي شخص آخر. لذا فإن التواصل بين موظفي الموارد البشرية والمديرين المباشرة أمر أساسي لنجاح تخطيط وتطوير الموارد البشرية.

٩. تخطيط الخلافة: يعد تخطيط الموارد البشرية الأشخاص للتحديات المستقبلية. يتم اختيار وتدريب وتقييم ومساعدة 'النجوم' باستمرار حتى يتمكن هؤلاء الموظفون المدربون من تولي مسؤوليات ومواقع رؤسائهم أو كبارهم بسرعة عند الحاجة.

١٠. فوائد أخرى:

- يساعد الموارد البشرية في تقييم فعالية سياسات القوى العاملة والمبرمجين للإدارة.
- يسهل الاختيار وتدريب الموظفين ذوي المعرفة والخبرة والقدرات الكافية لمواصلة وتحقيق أهداف المنظمة.
- تشجع الموارد البشرية الشركة على مراجعة وتعديل سياساتها وممارسات الموارد البشرية ودراسة كيفية استخدام الموارد البشرية لاستخدامها بشكل أفضل.

العوامل المؤثرة على معدل ضربات القلب

يتأثر HRP بعدة عوامل. أهم العوامل التي تؤثر على معدل تسارع القلب هي

(١) نوع واستراتيجية التنظيم

(٢) دورات نمو المنظمات والتخطيط

(٣) عدم اليقين البيئي

(٤) آفاق زمنية

(٥) نوع وجودة معلومات التنبؤ

(٦) طبيعة الوظائف التي يتم شغلها و

(٧) تفرغ العمل.

١. نوع واستراتيجية المنظمة: نوع المنظمة يحدد عمليات الإنتاج التي يشملها، وعدد ونوع الموظفين المطلوبين، بالإضافة إلى الكوادر الإشرافية والإدارية المطلوبة. كما يتم تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية من خلال الخطة الاستراتيجية للمنظمة. إذا كان لدى المنظمة خطة للنمو العضوي، فعلى المنظمة توظيف موظفين إضافيين. من ناحية أخرى، إذا كانت المنظمة تسعى للاندماج والاستحواذ، فعلى المنظمة التخطيط للتسريح، حيث يمكن أن تخلق أو تتدخل أو تتداخل الوظائف التي يمكن التعامل معها بكفاءة أكبر مع عدد أقل من الموظفين. تقرر المنظمة أولاً ما إذا كانت ستكون تفاعلية أو استباقية في مشروع الموارد البشرية. المنظمات إما أن تتوقع الاحتياجات بعناية وتخطط بشكل منهجي لتلبية الحاجة مسبقاً (استباقية)، أو يمكنها ببساطة الاستجابة للاحتياجات عند ظهورها (تفاعلية). وبالمثل، يجب على المنظمة تحديد عرض خطة الموارد البشرية. يمكن للمنظمة اختيار تركيز ضيق من خلال التخطيط في مجال أو مجالين فقط للموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار، أو يمكن أن يكون لديها منظور واسع من خلال التخطيط في جميع المجالات بما في ذلك التدريب والتعويضات.

طبيعة خطة الموارد البشرية تحدد أيضا شكلية الخطة. قد يقرر أن يكون لديه خطة غير رسمية تقع في أذهان المديرين وموظفي الموظفين أو يمكن أن يكون لديه خطة رسمية موثقة بشكل صحيح كتابيا. كما تعتمد طبيعة خطة الموارد البشرية على المرونة التي تمارس في المنظمة. يجب أن يكون لدى خطة الموارد البشرية القدرة على توقع والتعامل مع الاحتمالات. توظف المؤسسات مشروع الموارد البشرية بطريقة يمكن أن تحتوي على العديد من الاحتمالات التي تعكس سيناريوهات مختلفة، مما يضمن أن الخطة مرنة وقابلة للتكيف.



Figure 2.1 : Factors Affecting HRP.

٢. دورات نمو المنظمات والتخطيط: تمر جميع المؤسسات بمراحل مختلفة من النمو منذ يوم تأسيسها. مرحلة النمو التي تمر بها المنظمة تحدد طبيعة وامتداد مشروع الموارد البشرية. قد لا تمتلك المؤسسات الصغيرة في المراحل الأولى من النمو تخطيطا محددا جيدا للموظفين. ولكن مع دخول المنظمة مرحلة النمو، يشعرون بالحاجة إلى تخطيط مواردها البشرية. في هذه المرحلة، تركز التنظيم على تطوير الموظفين. ولكن مع وصول المنظمة إلى مرحلة النضج، تعاني من مرونة وتغير أقل، مما يؤدي إلى معدل نمو منخفض. يصبح تخطيط الموارد البشرية أكثر رسمية وأقل مرونة وأقل ابتكارا، وتهيمن المشاكل مثل التقاعد واحتمال التسريح على التخطيط. خلال مرحلة التراجع في المنظمة، يأخذ مشروع الموارد البشرية تركيزا مختلفا مثل التخطيط لعمليات التسريح، والتسريح، والتقاعد. في ظل تدهور الوضع، يصبح التخطيط دائما تفاعليا تجاه الضغوط المالية والمالية التي تواجه الشركة.

٣. عدم اليقين البيئي: تؤثر التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على جميع المنظمات، والتقلبات التي تحدث في هذه البيئات تؤثر بشكل كبير على المنظمات. يتعامل مخططو شؤون الموظفين مع هذه الشكوك البيئية من خلال صياغة سياسات وتوظيف واختيار وتدريب وتطوير بعناية. يتم تحقيق التوازن في المنظمة من خلال التخطيط الدقيق للخلافة، وقنوات الترقية، والتسريعات، والوقت المرن، ومشاركة الوظائف، والتقاعد، ونظام VRS، وغيرها من الترتيبات المتعلقة بالموظفين.

٤. الآفاق الزمنية: قد تكون خطط الموارد البشرية قصيرة أو طويلة المدى. تمتد الخطط قصيرة الأجل من ستة أشهر إلى سنة واحدة، بينما تمتد الخطط طويلة الأجل على مدى ثلاث إلى عشرين سنة. تعتمد مدة الفترة الزمنية على درجة عدم اليقين السائدة في بيئة المنظمة. كلما زادت حالة عدم اليقين، كان الوقت الأقصر للخطة، والعكس صحيح.

٥. نوع وجودة المعلومات: تأتي المعلومات المستخدمة لتوقع احتياجات الأفراد من مصادر متعددة. تعتمد التوقعات إلى حد كبير على نوع المعلومات.

**Great hopes
require great efforts.**

الآمالُ العَظيمةُ
تَتَطَلَّبُ جهوداً عَظيمةً.