



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation



مبادئ إدارة الموارد البشرية



مقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد،
في عالم الأعمال اليوم، يعد المورد البشري أحد أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والنمو المستدام.

من هذا المنطلق، تسعى **المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني** إلى إعداد الكوادر الوطنية بمهارات ومعارف إدارة الموارد البشرية، لضمان تميزها في تلبية احتياجات سوق العمل والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل هي قلب العمل الذي ينبض بالحياة داخل المؤسسة، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن المثالي بين تحقيق أهداف العمل وتلبية احتياجات الموظفين. يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها في استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطويرها، وتحفيزها لتحقيق أفضل أداء ممكن. وهذا يتطلب فهماً عميقاً للمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة الأجور والحوافز. بدون هذه المكونات الأساسية، قد تواجه المؤسسات صعوبات في الحفاظ على تنافسيتها في السوق أو في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هذا البرنامج التدريبي "مبادئ إدارة الموارد البشرية" يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعرفة الأساسية والمهارات الضرورية لإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية. سنقوم باستكشاف المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، من تحديد الاحتياجات الوظيفية إلى تطوير استراتيجيات التوظيف، ومن ثم تحسين الأداء وتقييمه، وصولاً إلى تصميم أنظمة أجور وحوافز تعزز من رضا العاملين وتزيد من إنتاجيتهم.

هذا البرنامج مصمم ليكون مرجعاً عملياً يدمج بين النظريات والممارسات العملية، ويساعد المشاركين على اكتساب فهم شامل لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.



الوحدة الأولى

ماهية إدارة الموارد البشرية

. **الهدف العام:** تهدف هذه الوحدة إلى إلمام المتدربين بالمفاهيم الأساسية الأولية في إدارة الموارد البشرية.

. **الأهداف التفصيلية:**

- إلمام المتدرب بمفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- إلمام المتدرب ببنية ووظائف الموارد البشرية.

. **المحتوى:** تتضمن هذه الوحدة ما يلي:

- مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- بنية إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.



تمهيد:

كل مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل الحديثة تحتاج إلى موارد متعددة لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها. عند ذكر كلمة "موارد"، قد يتبادر إلى الأذهان الموارد المادية مثل الأموال، المواد الخام، والتكنولوجيا. ولكن، إذا أعمنا النظر بشكل أعمق، نجد أن أهم مورد يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة هو المورد البشري، أو ما يعرف بالموارد البشرية.

"الموظفون هم أصولنا الحقيقية"

هذه العبارة ليست مجرد مقولة، بل هي حقيقة تتبناها المؤسسات الناجحة حول العالم. فالعمال والموظفون هم القلب النابض لأي منظمة، وهم الذين يضاعفون من قيمة الموارد الأخرى ويحولونها إلى نجاحات ملموسة. فالآلات والتكنولوجيا لا تكون لها قيمة حقيقية دون وجود الأشخاص القادرين على تشغيلها وتوظيفها بالشكل الأمثل.

في عالم الأعمال الحديث، أصبحت المؤسسات تتسابق ليس فقط لاستقطاب الكفاءات، بل أيضًا لتطويرها والمحافظة عليها. فمن خلال توفير بيئة عمل داعمة، فرص تدريبية وتطويرية، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، تسعى المؤسسات إلى جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. وهذا لا يقتصر فقط على العاملين في المراكز الإدارية العليا، بل يمتد إلى جميع المستويات داخل المنظمة، من موظفي الإنتاج إلى القيادة العليا.

الموارد البشرية كمصدر للتميز التنافسي

إن ما يميز مؤسسة عن أخرى في السوق اليوم ليس فقط ما تمتلكه من موارد مادية، بل كيف تدير وتستثمر في مواردها البشرية. القدرة على حل المشكلات، الابتكار، والاستفادة من الفرص هي قدرات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أشخاص مؤهلين وملتزمين. لهذا السبب، يعتبر تطوير المهارات القيادية وحل المشكلات لدى الموظفين أحد أهم أهداف إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية: أكثر من مجرد توظيف

إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على عمليات التوظيف فحسب. بل تتعدى ذلك لتشمل التطوير المستمر للموظفين، توفير بيئة عمل تحترم وتقدر الأفراد، وتقديم الدعم اللازم لضمان توازنهم النفسي والمادي.



من خلال هذه الجهود، لا تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية الموظفين فقط، بل تعمل أيضًا على تعزيز ولائهم ورضاهم عن المؤسسة.

ومن هنا، يأتي دور إدارة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي لا غنى عنه في أي مؤسسة تطمح لتحقيق التفوق والاستدامة. علم إدارة الموارد البشرية، الذي يُعرف أيضًا بـ "إدارة المواهب"، أصبح اليوم مفتاحًا رئيسيًا للنجاح، فهو يُمكن المؤسسات من التميز وتطوير ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها.



التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تُعد من أهم الوظائف الإدارية التي تطورت عبر الزمن لتعكس التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. منذ ظهورها مع بدايات الثورة الصناعية وحتى يومنا هذا، مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة تأثرت فيها بمدارس فكرية متعددة، بدءًا من الإدارة العلمية التي ركزت على الإنتاجية والكفاءة، مرورًا بمدارس العلاقات الإنسانية التي أولت اهتمامًا للعاملين كأفراد لهم احتياجات اجتماعية ونفسية، وصولًا إلى إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعتبر العامل البشري أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمات. يعكس هذا التطور الحتمي ضرورة توافق أهداف المؤسسة مع تطلعات الأفراد، مما أسهم في صياغة أساليب حديثة توازن بين تحقيق الإنتاجية وتعزيز رفاهية الموظفين.

أولاً: الإدارة العلمية

- رائد مدرسة الإدارة العلمية هو "فردريك تايلور"، الذي اعتمد على المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للعامل. استندت هذه المدرسة إلى جمع البيانات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة، وذلك للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يجب أن يلتزم بها العاملون، مع منحهم علاوة إذا تجاوزوا هذه المعايير المحددة.

• أفكار مدرسة الإدارة العلمية:

- يُعامل العامل كطاقة إنتاجية، على غرار الآلة والموارد الطبيعية.
- تعتمد معايير الإنتاج على قياسات علمية واضحة، مثل قياس الحركة والزمن.
- يُمنح العامل علاوة تحفيزية كبيرة إذا تجاوز المعايير المحددة للإنتاج.
- تُعامل أهداف العامل كأهداف اقتصادية بحتة، حيث يُنظر إليه كرجل اقتصادي يسعى فقط للحصول على المال.

• انتقادات مدرسة الإدارة العلمية:

- تجاهلت الجوانب الأخرى التي يرغب العامل في إشباعها، مثل الجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية.



- انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، ولكن فقط من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، بغض النظر عن مدى تحقق أهداف العامل ورغباته.

ثانيًا: العلاقات الإنسانية

- نشأت كرد فعل على مدرسة الإدارة العلمية. كان من أبرز روادها إلتون مايو، الذي قام بإجراء تجارب أثبتت أن تعزيز الروابط الإنسانية في مكان العمل يزيد الإنتاجية.
- من تجاربه الشهيرة تجارب "هوثرن"، التي قادت إلى نتائج عديدة منها: اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي، أهمية المعاملة الجيدة مع العامل، تحقيق الرضا الوظيفي، الدافع في العمل الذي يشمل الجوانب الإنسانية إلى جانب الاقتصادية، ارتباط العامل بالجماعة، وغيرها.

أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

تهدف مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تعزيز التواصل بين العاملين والإدارة، وتوفير علاقات ودية، إضافة إلى:

- تحسين إنتاجية الموظفين - تقليل شكاوى الموظفين - تحقيق أهداف الشركة - تحسين صورة الشركة الذهنية- تحقيق إدارة فعالة وعادلة تحظى بقبول العاملين - توفير بيئة تتيح التعبير عن الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إيجابيات وسلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

تتميز مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيزها على الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم لتحفيزهم على العمل بفاعلية وكفاءة، وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. ولكنها تعاني من بعض السلبيات:

الإيجابيات:

- تحسين إنتاجية الموظفين.
- تقليل النزاعات بين الموظفين.



- الحفاظ على العاملين لفترات طويلة.
- خلق علاقات إنسانية جيدة بين العاملين والإدارة.
- تحسين صورة المنظمة لدى العاملين.

السلبيات:

- التركيز الزائد على العلاقات بين الموظفين دون التركيز الكافي على الإنتاجية.
- عدم وضوح خطة العمل.
- اعتماد المدرسة على مفهوم نظري يصعب تطبيقه.
- صعوبة في التحليل وفقدان الموضوعية.

ثالثاً: إدارة الأفراد

ظهرت مدرسة إدارة الأفراد كرد فعل لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية منهم. وقد أدى هذا إلى إنشاء إدارات متخصصة تُعنى بشؤون الأفراد وتُعرف باسم "إدارة الأفراد".

أهداف إدارة الأفراد:

تهدف إدارة الأفراد إلى تلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو. كما تساعد في حل مشاكل الأفراد من خلال العمل كوسيط بينهم وبين الإدارة.

نشاطات إدارة الأفراد:

تتضمن نشاطات إدارة الأفراد العديد من الوظائف، منها:

- تحليل الوظائف وتوصيفها.
- تخطيط الاحتياجات البشرية.



• التوظيف (استقطاب، اختيار، وتعيين).

• تحديد الأجور والحوافز.

• تنمية وتطوير الأفراد، وغيرها.

نواحي القصور في دور إدارة الأفراد:

• عدم التوازن بين تطلعات العاملين وتطلعات المنظمة.

• عدم التكامل بين النشاطات المختلفة داخل إدارة الأفراد نفسها.

• عدم التنسيق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.

• غياب دور إدارة الأفراد في التخطيط الشامل للمنظمة.

• النظر إلى الأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، مما يؤدي إلى استغلالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة ويوفر التكاليف.

التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

• في العقود الماضية، تحول مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بسبب عدم كفاية المدارس الإدارية السابقة في استغلال كافة الطاقات الكامنة للعاملين.

• إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد، تطويرهم، المحافظة عليهم، وحل مشاكلهم مع الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

• الأسباب التي أدت إلى هذا التحول تشمل عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وإدارية.



الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

وجه المقارنة	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفلسفة	- الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة لتحقيق أقصى إنتاجية. - إدارة استثمارية مساعدة تقدم المشورة للإدارات الأخرى.	- إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ استراتيجية المنظمة. - الإنسان كيان مستقل، له توقعات ومطالب. - الأفراد أصول منتجة، والإنفاق عليهم استثماري يعود بالنفع على الجميع.
الهدف	- تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة مع تلبية بعض رغبات الأفراد.	- توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال مواءمة احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.
النشاطات	- تخطيط وتدريب احتياجات الكوادر البشرية. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب، والمحافظة عليهم. - تنمية العلاقات مع الموظفين.	- تحقيق وتدريب الاحتياجات. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين. - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - التطوير التنظيمي. - الاتصالات والإعلام. - زيادة مجالات الخدمات.
الموقع في الهيكل التنظيمي	- الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.	- الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.



ص 2 في الدليل التطبيقي

نشاط : عصف ذهني

المدة الزمنية : 5 دقائق

فكر في إجابة التالي، وسجل الإجابة بأسلوبك، واستعد لمشاركة ما كتبتَه مع زملائك

ما هو تعريف إدارة الموارد البشرية ؟



تعريف إدارة الموارد البشرية: (HRM)

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة المصممة لتحقيق تكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها. يُركز هذا المجال على جذب الأفراد، تطويرهم، والمحافظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد العاملين.

إليك تعريفان رئيسيان لإدارة الموارد البشرية:

1. إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي تُصمم لدعم الأهداف المشتركة من خلال تحقيق تكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.

2. تعني إدارة الموارد البشرية العملية التي تشمل جذب الأفراد، وتطويرهم، والمحافظة عليهم، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

يتفق التعريفان على أن إدارة الموارد البشرية تشكل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها. وبذلك، تعتبر إدارة استراتيجية مهمة تعمل ضمن إطار المفاهيم التالية:

- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشري، أي الموظفين، كأصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بكفاءة وفعالية.
- تصميم البرامج ووضع السياسات بما يتماشى مع الاحتياجات الاقتصادية للموظفين وتطلعاتهم المهنية.
- تهيئة بيئة عمل تساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم واستغلال مهاراتهم وقدراتهم على أكمل وجه.
- تصميم وتنفيذ سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بطريقة تضمن الانسجام والتكامل بينها وبين أهداف وسياسات الأنشطة الإدارية الأخرى في المنظمة.

هذا التوضيح يعكس الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية، والذي يختلف بطبيعة الحال عن الأساليب التقليدية في التعامل مع الأفراد.



نشاط: مناقشة الفرق ص 3 في الدليل التطبيقي

هدف النشاط:

- توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وفهم التأثيرات السلبية لعدم وجود إدارة فعالة لها.

المدة الزمنية: 20 دقيقة

خطوات تنفيذ النشاط:

1. التقسيم إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى تناقش "أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات."
- المجموعة الثانية تناقش "تأثير عدم وجود إدارة فعالة للموارد البشرية على المؤسسات."

2. النقاش داخل المجموعات: 10 دقائق

- يلتقي أعضاء كل مجموعة لتبادل الأفكار وتحديد 3-5 نقاط رئيسية تدعم وجهة نظرهم.
- يُفضل التفكير في أمثلة واقعية أو من تجارب شخصية لدعم النقاط المطروحة.

3. العرض والمشاركة: 10 دقائق

- بعد الانتهاء قدموا أفكاركم لبقية المشاركين وشاركوا أفكاركم.



أهمية إدارة الموارد البشرية:

غالبًا ما تعتمد إدارة المنظمات على تحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefits Analysis) لاتخاذ القرارات الحاسمة. يتم التساؤل عادة حول العائد الاقتصادي المتوقع من برامج الموارد البشرية من قبل المديرين أو الإدارة العليا، حيث إن هذه البرامج لا تقدم صورة واضحة عن العائد الاقتصادي مثل البرامج الأخرى في المنظمة كالإنتاج أو التسويق. فالقرارات المتعلقة بزيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته أو إدخال منتجات جديدة أو فتح منافذ تسويقية تكون حسابات تكلفتها وعوائدها واضحة وسهلة، مما يجعل مدير الإنتاج أو التسويق أكثر إقناعًا باستخدام لغة الأرقام والبيانات الإحصائية.

من ناحية أخرى، عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار حول تبني برنامج للموارد البشرية، تصبح الأمور أكثر جدلاً. ورغم وضوح تكاليف هذا القرار، فإن العائد الاقتصادي لا يبدو ملموسًا بلغة الأرقام والحسابات، مما قد يدفع إدارة المنظمة إلى توجيه الإنفاق نحو برامج ذات مردود ملموس ك شراء الآلات أو صيانتها بدلاً من الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والحفاظ عليها.

للأسف، لا تدرك العديد من الإدارات التأثيرات السلبية الناتجة عن الاستغناء عن بعض العاملين، أو توظيف أفراد غير مؤهلين، أو عدم تقديم التدريب الكافي للموظفين، حيث لا يظهر تأثير ذلك بشكل مباشر في العوائد الاقتصادية. على العكس، قد تظهر هذه الإجراءات وفورات في الميزانية العامة للمنظمة في نهاية العام. ورغم أن هذه الإجراءات قد تؤثر سلبًا على إنتاجية المنظمة وجودة منتجاتها على المدى الطويل، إلا أن العديد من المنظمات تفضل الحصول على عوائد قصيرة الأجل حتى وإن كانت ضئيلة، بدلاً من الاستثمار في عوائد غير ملموسة وطويلة الأجل حتى وإن كانت كبيرة.

يمثل مفهوم "إدارة الموارد البشرية" منهجًا عصريًا للتعامل مع العنصر البشري في المنظمات، خاصة الربحية منها، إذ يعكس أن خلف كل منظمة ناجحة برامج موارد بشرية ناجحة، سواء كانت في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو صيانتها والاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج فعالة للمكافآت والحوافز.

على سبيل المثال، إذا قررت إحدى المنظمات إلحاق خمسين مديرًا ببرنامج تطوري لرفع إنتاجيتهم ومستوى أدائهم الإداري بتكلفة نصف مليون ريال (بمعدل عشرة آلاف ريال لكل مدير)، وإذا افترضنا أن هؤلاء المديرين سيقبضون في المنظمة لمدة خمس سنوات بعد التدريب، وأن كل مدير سيساهم بزيادة في



الأداء تعادل عشرين ألف ريال، فإن العائد على المنظمة سيصل إلى مليون ريال، مقارنة بتكلفة فعلية تبلغ نصف مليون ريال.

نود التأكيد على أن العديد من المنظمات الناجحة تعتمد على قوة عمل متميزة وبرامج موارد بشرية فعالة ومؤثرة.. **هناك دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وشملت 785 مديرًا** ممن لديهم خلفية في مجال الموارد البشرية، أجاب 92% منهم بأن سياسات الموارد البشرية لها تأثير بالغ الأهمية في نجاح المنظمات. كما تم سؤال هؤلاء القادة عن أهم خصائص المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية.

وفقًا لآراء هؤلاء المديرين، تتميز المنظمات الناجحة بما يلي:

1. الاهتمام الشديد بالموظفين واعتبارهم أصولًا للمنظمة.
2. توفر فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
3. تقديم أجور وحوافز مالية جيدة.
4. الحفاظ على الموظفين وتقليل معدل دوران العمل.
5. وجود شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
6. التزام واهتمام الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
7. تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

أما المنظمات غير الناجحة، فقد كان لها بعض الخصائص مثل:

1. عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم اعتبارها كأصل من أصول المنظمة.
2. اتباع إدارة بيروقراطية غير مرنة وميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
3. عدم الاهتمام بتطوير الموظفين أو تقدمهم الوظيفي.
4. ضعف شبكة الاتصالات الداخلية.



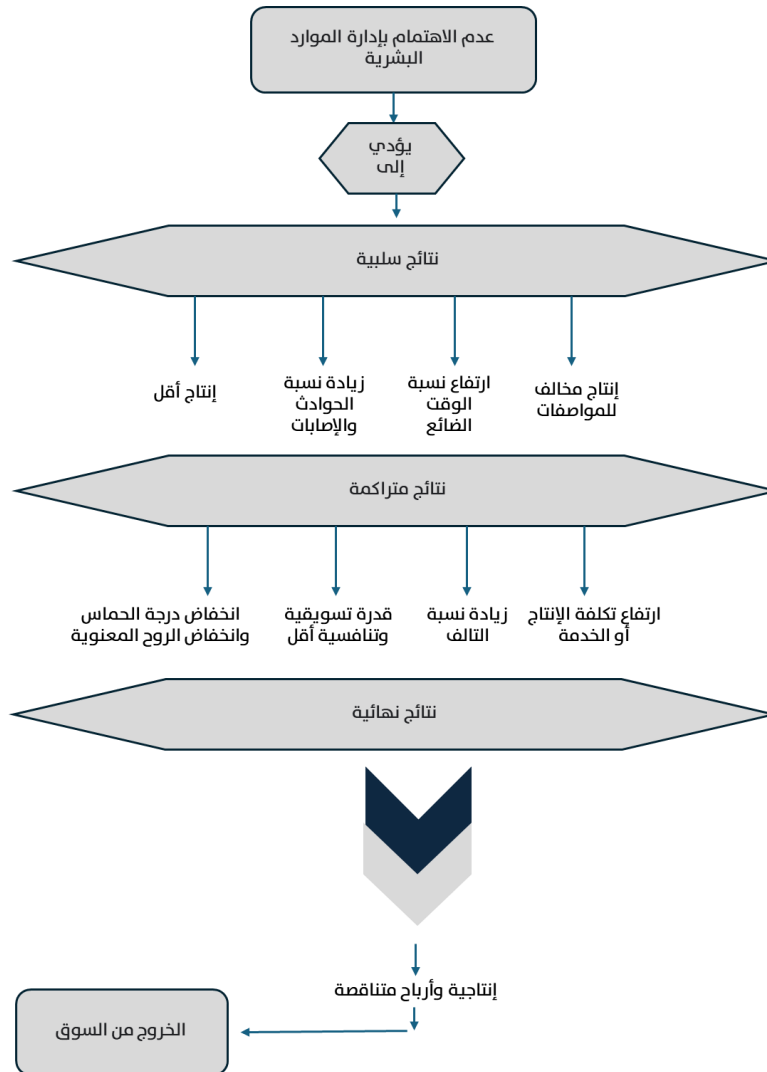
5. وجود سياسات غير واضحة أو غامضة وأحياناً متضاربة.

6. ارتفاع معدلات دوران العمل.

نسأل هنا: كيف يؤدي عدم الاهتمام بالموارد البشرية إلى نتائج سلبية على أداء المنظمة ونجاحها؟



والإجابة علي هذا السؤال يمكن ان نبرزها في الشكل التالي:





عدم الاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى التالي:

- إنتاج مخالف للمواصفات :عندما لا يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة، قد يفشل في تنفيذ المهام وفقاً للمواصفات المحددة، مما يؤدي إلى إنتاج غير مطابق للمعايير المطلوبة.
- زيادة نسبة الحوادث والإصابات :اختيار الأشخاص غير المؤهلين أو غير المناسبين قد يؤدي إلى وقوع حوادث داخل مواقع العمل أو المصانع، نظراً لعدم معرفتهم الكافية بكيفية التعامل مع المعدات أو بيئة العمل بشكل صحيح.
- ارتفاع نسبة الوقت الضائع :في حالة عدم التدريب الجيد، يميل العاملون إلى إضاعة وقت كبير في مهام لا تتعلق بالعمل الأساسي للمنظمة، مما يتسبب في خسائر مالية كبيرة للمنظمة.
- إنتاجية أقل :الموظف الذي يمتلك الخبرة والمعرفة الكافية في عمله يكون قادراً على تحقيق إنتاجية أعلى، بينما الموظف غير الملم بالتفاصيل والخبرات سيحقق إنتاجية أقل.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج :هذا يؤدي إلى زيادة في تكاليف التشغيل والإنتاج بسبب الأخطاء والتأخير الناتج عن قلة الكفاءة.
- زيادة نسبة التالف :وجود نسبة عالية من المنتجات التالفة يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة للمنظمة نتيجة عدم جودة الإنتاج.
- انخفاض درجة الحماس والمعنويات :نقص الحماس والروح المعنوية يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف داخل المنظمة، مما يضعف من أدائه وإنتاجيته.

تأثيرات هذه العوامل مجتمعة:

- قدرة تنافسية وتسويقية أقل :انخفاض مستوى الكفاءة وجودة الإنتاج يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.
- انخفاض الإنتاجية والربحية :كل هذه العوامل تؤدي في النهاية إلى تقليل الإنتاجية وبالتالي تحقيق ربح أقل.



- **الخروج من السوق:** استمرار هذه المشكلات دون حل قد يقود المنظمة إلى فقدان حصتها في السوق والخروج منه بالكامل.

باختصار فإن إدارة الموارد البشرية الفعالة جزءًا حيويًا من نجاح أي منظمة، حيث تساهم في تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية والتنظيمية التي تنعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة. وفيما يلي أبرز النقاط التي توضح أهمية الموارد البشرية في المنظمة :

تحسين الإنتاجية من خلال استقطاب الكفاءات:

- حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدورًا مهمًا في استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة. وذلك لأن اختيار الأشخاص المناسبين وتوظيفهم يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من مركزها الاقتصادي ويؤدي إلى زيادة الأرباح على المدى الطويل.

2. تحفيز الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي:

- من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومناخ تنظيمي داعم، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لبذل أقصى جهدهم. تتضمن هذه البيئة برامج لتحفيز الموظفين وتطويرهم، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتعزيز فعالية المنظمة بشكل عام.

3. تقليل التكاليف المتعلقة بدوران العمل والغياب:

- من خلال معالجة المشكلات الفورية في مجالات الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات يمكن أن يقلل من التكاليف المحتملة الناتجة عن ارتفاع معدلات دوران العمل أو الغياب. يمكن لإدارة الموارد البشرية الفعالة أن تحد من هذه التكاليف من خلال التوجيه المناسب وحل المشكلات بسرعة.

4. تقليل المخاطر القانونية وتكاليف النزاعات:

- توفر إدارة الموارد البشرية الناجحة سياسات وإجراءات واضحة تقلل من احتمالية اللجوء إلى القضايا القانونية من قبل الموظفين. يتضمن ذلك التعامل بشفافية في حالات الفصل،



وتقديم العلاوات، والترقيات. هذا يمكن أن يوفر على المنظمة تكاليف باهظة قد تنجم عن النزاعات القانونية.

أهمية الفرد كأصل استثماري:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مبدأ أن الفرد يُعتبر أصلًا استثماريًا هامًا للمنظمة وليس مجرد تكلفة. لذلك، فإن تطوير وتحفيز الأفراد ليس فقط مسؤولية الموارد البشرية، بل هو أيضًا جزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة. تتجاوز إدارة الموارد البشرية الأعمال اليومية مثل التوظيف والتدريب، لتصبح شريكًا استراتيجيًا يساهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها البعيدة المدى. التي قد يرفعها الموظفون، خاصة في حالات الفصل التعسفي أو عدم منح الحقوق المستحقة.

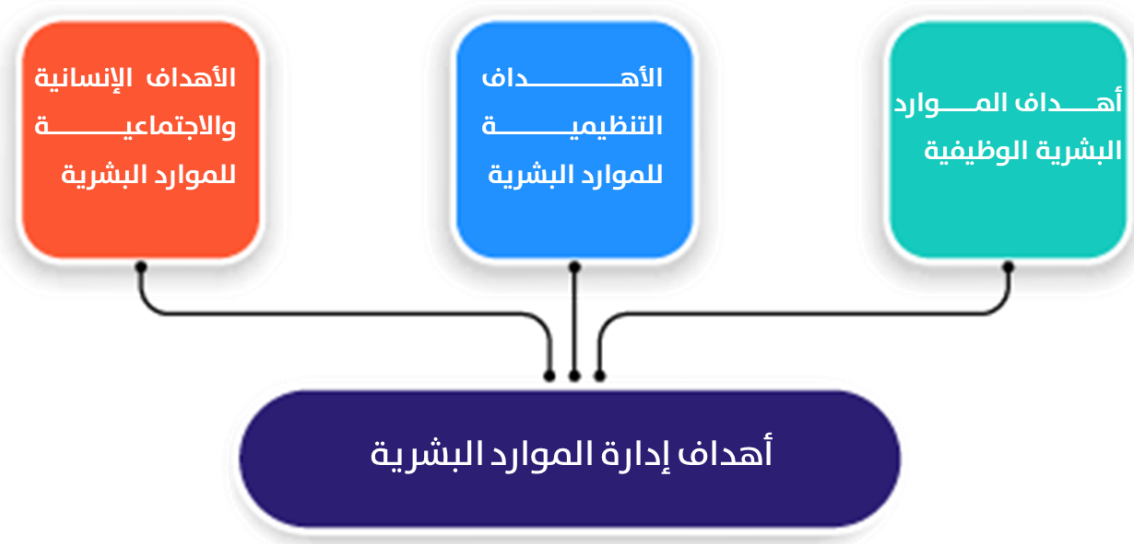
تذكر التالي:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على الاعتبار بأن الأفراد يمثلون أصولًا استثمارية هامة للمنشأة، وليسوا مجرد عناصر تكلفة. كما أن إدارة الموارد البشرية تُعد شريكًا أساسيًا في التخطيط الاستراتيجي الشامل، ولا يقتصر دورها على إدارة الأعمال اليومية المتعلقة بالأفراد، مثل التوظيف والتدريب.



أهداف إدارة الموارد البشرية

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة محاور:



أولاً: أهداف الموارد البشرية الوظيفية:

تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية في توفير القوى العاملة المناسبة للمنشأة من حيث العدد والنوع. الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من أن المنشأة لديها الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ودون هدر في الموارد.

وتشمل هذه الأهداف الجوانب التالية:

1. تحديد الاحتياجات الوظيفية

تحديد الاحتياجات الوظيفية هو عملية تقييم ودراسة القوى العاملة الحالية في المنشأة لتحديد الفجوات أو الثغرات الوظيفية الموجودة. يعني ذلك التعرف على الوظائف التي تحتاج إلى دعم إضافي من حيث العدد أو المهارات، أو تلك التي تتطلب توظيفاً جديداً.

تتضمن هذه العملية خطوات مثل تحليل الوظائف، وتحديد المسؤوليات والمهام المطلوبة لكل وظيفة، وتقييم مستوى الأداء الحالي للقوى العاملة.



على سبيل المثال:

إطلاق منتج جديد: إذا كانت الشركة تخطط لإطلاق منتج جديد في السوق، فقد يتطلب ذلك تعيين مدير تسويق جديد يتمتع بخبرة في إطلاق منتجات مماثلة. في هذه الحالة، سيتم تحديد نوع الخبرة المطلوبة، مثل معرفة تقنيات التسويق الرقمي أو الخبرة في إدارة حملات تسويقية كبرى، بالإضافة إلى تحديد عدد سنوات العمل اللازمة لهذه الوظيفة.

التوسع الجغرافي: في حالة توسع الشركة في منطقة جغرافية جديدة، يمكن أن يكون هناك حاجة إلى تعيين مندوبين مبيعات يعملون في تلك المنطقة. سيشمل ذلك تحديد المتطلبات اللغوية إذا كانت المنطقة الجديدة تتحدث لغة مختلفة، بالإضافة إلى تفضيل المرشحين الذين لديهم خبرة محلية وفهم للثقافة السوقية في تلك المنطقة.

تحسين خدمة العملاء: إذا أظهرت تقييمات الأداء الحالية نقصًا في مهارات خدمة العملاء، فقد تقرر المنشأة تعيين موظفين جدد يمتلكون خبرة في خدمة العملاء والتعامل مع الشكاوى. يمكن أن يشمل ذلك البحث عن موظفين لديهم خلفية في إدارة علاقات العملاء أو شهادات ذات صلة بخدمة العملاء.

2. التوظيف والاستقطاب

التوظيف والاستقطاب هو عملية جذب واختيار الأشخاص الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. هذه العملية تتضمن تحديد المرشحين المناسبين من خلال البحث في سوق العمل، وإجراء المقابلات، واختبار الكفاءات، ثم اختيار الأنسب.

يهدف التوظيف والاستقطاب إلى جلب أفضل الكفاءات للمنشأة دون إهدار للوقت أو الموارد. يشمل ذلك عدة خطوات:

- **إعداد الوصف الوظيفي:** إعداد إعلان توظيف واضح وشامل يحدد المهام والمسؤوليات، وكذلك المؤهلات المطلوبة مثل المؤهلات الأكاديمية، الخبرات السابقة، المهارات التقنية أو اللغوية.
- **اختيار قنوات التوظيف المناسبة:** مثل استخدام مواقع التوظيف الإلكترونية، أو التواصل مع الجامعات، أو وكالات التوظيف لاستقطاب مرشحين ذوي جودة عالية.



- **عمليات التقييم والاختيار:** إجراء مقابلات مع المرشحين المتقدمين لاختيار الأنسب بناءً على معايير محددة مسبقاً، مثل إجراء مقابلات شخصية، اختبارات فنية، أو مهام عملية.

مثال: شركة تقنية تبحث عن مهندس برمجيات متخصص في الذكاء الاصطناعي، قد تستخدم منصات مثل LinkedIn ، أو تعلن عن الوظيفة في مواقع توظيف محددة، وتستخدم أدوات التقييم التقنية مثل الاختبارات البرمجية عبر الإنترنت.

3. إدارة التوظيف الداخلي

تعني إدارة التوظيف الداخلي عملية تحسين استخدام الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة، سواء من خلال الترقيات أو التنقلات الوظيفية الداخلية. الهدف هنا هو تعزيز الموظفين الحاليين وتشجيعهم على التطور داخل المنظمة، مما يساعد في الاحتفاظ بالموهب وتقليل التكلفة والوقت اللازمين للتوظيف الخارجي.

التطبيق:

- **التطوير المهني:** إنشاء برامج تدريبية وتأهيلية تساعد الموظفين الحاليين على اكتساب المهارات المطلوبة لشغل وظائف أعلى. على سبيل المثال، يمكن تدريب موظفي قسم الدعم الفني على البرمجة لتولي وظائف في قسم تطوير البرمجيات.
- **الترقية والنقل:** تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتحديد الأشخاص الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو نقلهم إلى أقسام أخرى تحتاج إلى خبراتهم.

مثال: إذا كان لدى الشركة مدير مشروع ناجح في قسم معين وتحتاج إلى شخص بمثل مهاراته في قسم آخر، يمكن للشركة نقله داخلياً بدلاً من تعيين شخص جديد، مما يضمن الاستفادة من معرفة الموظف بالثقافة التنظيمية وأهداف الشركة.

4. تجنب الإسراف في الموارد

يقصد بذلك عدم الإفراط في توظيف أشخاص لا تحتاجهم المنشأة، أو توظيفهم في غير اختصاصهم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية دون تحقيق قيمة مضافة.



وذلك من خلال:

- **التوظيف بذكاء:** اتخاذ قرارات توظيف مبنية على بيانات وتحليلات توضح حاجة المنشأة الحقيقية من القوى العاملة. استخدام تقنيات تحليل البيانات لمراقبة مستويات الإنتاجية وتحديد النقاط التي تحتاج إلى دعم إضافي.
 - **إدارة الأداء:** مراقبة أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد الحاجة الحقيقية لتوظيف أفراد جدد، وتجنب توظيف الأشخاص في مواقع غير ملائمة لهم.
- مثال: إذا كانت المنشأة لديها فائض في قسم المحاسبة واحتياج في قسم التحليل المالي، يمكن تدريب أحد المحاسبين لتولي دور في التحليل المالي بدلاً من توظيف شخص جديد.

ثانياً: الأهداف التنظيمية للموارد البشرية :

تهدف إلى ضمان سلاسة وسير العمل داخل المنشأة من خلال :

1. المساهمة في وضع الهياكل التنظيمية والإدارية

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الهيكل التنظيمي الذي يحدد الأقسام المختلفة داخل المنشأة، والعلاقات بين تلك الأقسام، ومسؤوليات كل قسم. الهدف من ذلك هو تحديد المسؤوليات بوضوح وتجنب التداخل بين الأدوار، مما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية.

المثال: شركة صناعية ترغب في تحسين إنتاجيتها. تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تنظيم الهيكل الإداري بحيث يتم فصل قسم الإنتاج عن قسم الجودة، مما يقلل من التداخل في المهام ويجعل من السهل على كل قسم التركيز على مسؤولياته الخاصة وتحقيق أهدافه بشكل أكثر فعالية.

2. توثيق أوراق وبيانات الموظفين وضمان الوصول السهل والمريح إليها

توثيق معلومات الموظفين، مثل العقود، والسجلات الشخصية، وأداء الموظفين، وتوفير نظام آمن وميسر للوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة. يساعد هذا في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الموظفين وتبسيط الإجراءات الإدارية.



المثال: شركة خدمات مالية تعتمد على نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) لتخزين جميع بيانات الموظفين، مثل تفاصيل الرواتب والإجازات، والشهادات، والتدريبات. عند الحاجة لمراجعة أداء أحد الموظفين، يستطيع المدير الوصول بسهولة إلى جميع المعلومات ذات الصلة عبر النظام الإلكتروني، مما يسرع عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. وضع استراتيجيات لصرف الرواتب والمستحقات، والتعويضات، والمكافآت

إدارة الموارد البشرية تعمل على وضع سياسات دقيقة ومنظمة لصرف الرواتب والمستحقات والمكافآت لضمان العدالة والشفافية بين الموظفين، وتحديد معايير محددة لصرف المكافآت والتعويضات.

المثال: شركة تقنية تُعدُّ نظاماً لصرف المكافآت السنوية بناءً على الأداء، حيث يحصل الموظفون الذين يحققون أهدافهم أو يتجاوزونها على مكافآت إضافية. تساعد هذه الاستراتيجية في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

4. تقييم الأداء وإدارة الإجازات

تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وتقديم الملاحظات لتحسين الأداء، وإدارة الإجازات المختلفة من خلال وضع سياسات واضحة تضمن حقوق الموظفين وتوازن احتياجات العمل.

المثال: شركة تجارية تستخدم نظام تقييم الأداء السنوي حيث يجتمع المديرون مع الموظفين لتقديم التغذية الراجعة حول أدائهم وتحديد الأهداف للعام القادم. يتيح هذا النظام للموظفين معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، والعمل على تحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الشركة على نظام إلكتروني لإدارة الإجازات بحيث يمكن للموظفين طلب الإجازات ومعرفة رصيدهم المتبقي بسهولة.

5. إتاحة الموارد لتدريب وتطوير الموظفين والمديرين

تعمل الموارد البشرية على توفير البرامج التدريبية والموارد اللازمة لتطوير مهارات الموظفين والمديرين، مما يساعدهم على تحقيق أفضل أداء ممكن في وظائفهم.



المثال: شركة تصنيع تلاحظ أن هناك حاجة لتطوير مهارات القيادة لدى المشرفين في خط الإنتاج. تقوم الموارد البشرية بتنظيم ورش عمل تدريبية وندوات تطويرية تساعد في تحسين مهارات القيادة والتواصل وحل المشكلات لدى المشرفين، مما يساهم في تحسين إدارة العمليات اليومية وزيادة الإنتاجية.

6. تعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وأهداف المنشأة والأوضاع القانونية

توفير المعلومات للموظفين حول حقوقهم وواجباتهم، وسياسات الشركة، والأهداف العامة، وكذلك توعيتهم بالأوضاع القانونية السليمة التي تتعلق بهم.

المثال: شركة تقدم دليل موظف شامل يتضمن كل شيء من سياسة الإجازات إلى إجراءات الإبلاغ عن التحرش أو التمييز، مما يساعد على تقليل الخلافات الداخلية ويوفر بيئة عمل صحية وأمنة للجميع.

7. تسهيل التواصل مع الموظفين بشأن أي مسألة أو مشكلة أو استفسار

إدارة الموارد البشرية تضمن وجود قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين لمعالجة أي مشكلات أو استفسارات بشكل سريع وفعال.

المثال: شركة تستخدم بوابة إلكترونية للموارد البشرية يمكن للموظفين من خلالها تقديم استفساراتهم أو شكاواهم، وتلقي الردود في وقت قصير، مما يحسن من تجربة الموظف ويعزز ثقته في إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: الأهداف الإنسانية والاجتماعية للموارد البشرية

1. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص

يهدف تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص إلى ضمان المساواة في المعاملة بين جميع الموظفين فيما يتعلق بالأجور، الترقية، والتدريب. يتضمن ذلك تصميم سياسات واضحة تمنع التمييز وتعزز الشفافية في جميع جوانب الإدارة.

الخطوات:

❖ تحديد معايير تقييم واضحة:

- وضع معايير محددة للأجور والترقيات التي تكون عادلة وشفافة.