

برامج تدريبية
٢٥ برنامج تدريب متخصص في مجال الإدارة

البرنامج رقم (١٠)

إدارة الموارد البشرية

إعداد

د/ أحمد الشرقاوي

- يعتبر العنصر البشري في المؤسسة من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فالأفراد وهم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويجدون ويدبرون وينفذون ويبيعون، وإذا لم يكن في أي مؤسسة العنصر الفعال من الأفراد، فإنها تفتقد إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز.

ماهية وأهمية إدارة الموارد البشرية

- يتطلب وجود أي مصنع أو منشأة أو شركة بعض المستلزمات المادية مثل الموقع والتجهيزات ومستلزمات الإنتاج؛ إلا أن هناك عوامل أخرى تكون أكثر أهمية مثل المعلومات والبيانات بالإضافة إلى الحاجة إلى الناس، القوي العاملة، العنصر البشري، قوة العمل الموارد البشرية وكلها مسميات واحدة وتغطي معاني واحدة وتعكس أهمية الموارد البشرية كأصل من الأصول ونتيجة لذلك نجد أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية وجميع الإدارات الأخرى في المؤسسة وهذه العلاقة تتخذ مجريين أساسيين هما...

- الأول... النظر إلى كل إدارة باعتبار أنها تتكون من مجموعة من الأفراد وبالتالي فإن مدير أي إدارة يمكن النظر إليه كمدير للموارد البشرية في إدارته بالإضافة إلى وظيفته الأساسية.
- الثاني... إن إدارة الوارد البشرية تساعد وتؤيد وتدعم كل إدارة من الإدارات الأخرى، بما تحتاج من استشارات في التوظيف والتدريب ووضع نظم المكافآت وغيرها.
- وبالتالي نجد أن مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يلعب دورين هامين هما...
 - الدور الأول... الدور التنفيذي فيما يتعلق بإصدار الأوامر والقرارات ووضع النظم الخاصة بأنشطة الموارد داخل إدارته.
 - الدور الثاني... الدور الاستشاري فيما يتعلق بتقديم أي استشارات أو خبرات لمن يطلبها من الإدارات الأخرى في المؤسسة.
- كما أنه هناك علاقة لإدارة الموارد البشرية تمتد إلى خارج المؤسسة في إطار بيئتها المحلية حيث سوق العمل والمعرض منه والطلب عليه والأجور السائدة في البيئة المحلية والقوانين التي تنظم التشغيل والأجور وما من شك في أن الظروف الاقتصادية والمالية التي يمر بها أي

مجتمع تؤثر على حركة التوظيف ومستويات دخول العاملين ورفاهيتهم اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً.

• كما يوجد علاقة لإدارة الموارد البشرية بالبيئة العالمية حيث تزداد أهمية وتأثير هذه العلاقة عندما تكون المؤسسة من المؤسسات العالمية أو عابرة المحيطات ولها فروع في دول كثيرة في العالم وبالطبع هذه الشركات تتعامل مع...

• حكومات وقوانين متبادلة

• بيئات ثقافية واجتماعية وعقائدية مختلفة

• عملاء ومستهلكين مختلفون ومتنوعون

• نظم ضريبية متنوعة

• ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في تحقيق النجاح والتوفيق في اختيار أفرادها المتميزين وانسجامهم للعمل معاً كفريق واحد

تعريف الموارد البشرية

• يعرف بعض الكتاب إدارة الموارد البشرية بأنها...

○ سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المؤسسة والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين والمؤسسة.

• ويمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها...

- "الإدارة المسنولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها "
- ونجد أن هذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية حيث يقدم مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بما يلي...
 - تخطيط القوى العاملة
 - تنظيم إدارة الموارد البشرية
 - توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد
 - الرقابة وتقييم أداء العاملين
- والهدف من ذلك هو تحقيق مجموعتين من الأهداف لا يقلان أهمية عن بعضهما البعض هما...
 - الأول... تحقيق أهداف المؤسسة مثل
 - إنتاج منتجات عالية الجودة
 - تقديم خدمات متميزة
 - تخفيض تكلفة الإنتاج على عدم الأضرار بالجودة
 - تحديد أسعار تنافسية وزيادة النصيب السوقي
 - زيادة القيمة السوقية لأسهم المؤسسة
 - زيادة عوائد وأرباح المساهمين وأصحاب رأس المال

- تعظيم قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال
- تحقيق التميز التنافسي والخروج من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي
- دعم المجتمع المحلي والحفاظ عليه
- الثاني... تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة مثل...
 - الحصول على وظائف جيدة وفرص وظيفية متميزة
 - الحصول على أجور ومكافآت مادية تنافسية
 - الحصول على دعم اجتماعي وصحي على مستوى الفرد والأسري
 - التأمين على الأفراد ضد مخاطر العمل المتنوعة
 - دعم العاملين بعد بلوغهم سن التعاقد وفي جميع المناسبات
 - تنمية وتطوير العاملين من خلال التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل
 - توفير ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية إذا ما تحقق كما سبق

تطور إدارة الموارد البشرية

- يزداد الاهتمام بالموارد البشرية وينحسر استجابة للضغوط التي واجهت وتواجهه مؤسسات الأعمال ففي

النصف الثاني من القرن الثامن عشر كانت الثورة الصناعية وما ترتب على ذلك من تقدم وسائل الإنتاج في الورش والمصانع.

- وفي هذا النظام أعمل العامل الإنساني من حيث الدعم والمكافآت والتحفيز والتأمين وافتقر العامل خلال هذا النظام مرتبه وكرامته وأمنه الوظيفي ومع بدايات القرن العشرين بدأ العديد من أصحاب الأعمال في خلق وإيجاد قسم خاص برفاهية العاملين وذلك لتحسين الجانب المعنوي والاجتماعي والترفيهي لهم.
- وبنهاية الحرب العالمية الثانية قام معظم أصحاب الأعمال بإدارة علاقات التوظيف من خلال قسمين أساسيين هما...
 - قسم علاقات العمل... والذي يتصرف ويعالج العلاقات مع اتحاد العمال والنقابات المهنية المختلفة.
 - قسم إدارة الأفراد... والذي يعالج أمور وموضوعات الموظفين غير المنتمين لأي من الاتحادات العمالية أما في الربع الأخير من القرن العشرين فقد تغيرت الوظيفة وأصبح الاهتمام بما يسمى إدارة الموارد البشرية وأصبح هذا المفهوم يركز على اعتبار الأفراد عنصر رئيسي في المؤسسة ويمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها لإنتاج القيمة لأصحاب العمل.

- وتشمل أنشطة الموارد البشرية اليوم الأنشطة التقليدية لإدارة الأفراد مضافاً إليها مسؤوليات تنظيم العاملين من خلال فرق العمل ومساعدة العاملين على تحمل مسؤولية أنفسهم وأعمالهم وأيضاً مساعدتهم على التعلم من بعضهم البعض، وعلى كيف ينتجون المنتجات والخدمات عالية الجودة والتي تدعم وتعزز رضا العملاء والمستهلكين.

دور أخصائي الموارد البشرية

- تعتبر إدارة الأفراد هي الاهتمام الرئيسي لأي مدير في أي مؤسسة، ويجب أن يكون المدير في أي إدارة مسؤولاً عن تدريب ورضا العاملين معه، وذلك من خلال توفير مقومات الأداء، ومستلزمات التشغيل وأيضاً توفير المناخ والعوائد اللازمة لإرضاء العاملين معه والذي يشرف عليهم ويقودهم.
- ويمكن القول بأن مدير العمليات ومدير التسويق وجميع المديرين وتابعيهم يعتبرون عملاء لأخصائي الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يقدم العاملون في الموارد البشرية أدواراً متعددة للمديرين الآخرين في المؤسسة وهذه الأدوار هي...

○ الدور الخدمي لإدارة الموارد البشرية

- يعد هذا الدور عن كفاءة الأداء لمختلف عمليات التشغيل الروتينية مثل إدارة وتصميم وتنفيذ الاختبارات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتستخدم في الترقية كمصدر رئيسي البيانات إعداد التقارير الحكومية.
- وتستخدم أيضاً في تصميم جداول الرواتب وهناك بعض الخدمات التي تقدم مباشرة للعاملين مثل تقديم المعلومات الخاصة بالخدمات الصحية للعاملين وأسرهم كما يقوم أخصائيو الموارد البشرية بتصميم برامج فعالة للتدريب كما ويمكن إعادة تصميم أدوار العمل وتنظيمها لكي تتواءم مع التغير في التكنولوجيا.
- ويعتبر الدور الخدمي للموارد البشرية هو الأكثر وضوحاً في معظم المؤسسات حيث يدرك الموظفون عن قرب هذه الخدمات.
 - دور المدافع
 - ويتميز هذا الدور بأنه يؤثر على سلوكيات واتجاهات الموظفين في المؤسسة، حيث تدافع إدارة الموارد البشرية عن عدالة القرارات التي تتخذ في المؤسسة حتى تحقق الرضا والمساواة لكل الموظفين.
 - ومن الملاحظ أن مديري العمليات في المؤسسة لهم توجهات مختلفة وأهداف مختلفة ويواجهون ضغوط

تنافسية شديدة، ولذا فإن مدير إدارة الموارد البشرية والأخصائيين يقدمون التوصيات والاقتراحات المناسبة لهؤلاء المدربين عند اتخاذهم قراراتهم سواء في دفع الأجور أو الترقية أو النقل وهكذا فمن خلال عدالة الدفاع يمكن معالجة قضايا المساواة والعدل بين الموظفين.

- دور المشارك في العمل
- ويركز هذا الدور على كون أخصائي الموارد البشرية كجزء من فريق الإدارة في المؤسسة مما يؤدي إلى تطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية والتي ترتبط مباشرة بأعمال المؤسسة لذلك يجب أن تصبح الموارد البشرية شريك في المعرفة الخاصة بالمؤسسة وهذا الدور يساعد ويطور المؤسسة.
- ويقيم مختلف بدائل العمل الاستراتيجية والتي تتكامل في إطار قوة العمل في المؤسسة. دور الشراكة يساعد في تحديد وصياغة مختلف القضايا التي تساهم في تحقيق الكفاءة الفردية والتنظيمية وكذلك يساهم مدير الموارد البشرية بجهود مشترك للمؤسسة من خلال التركيز على كفاءة التكاليف فيما يتعلق بالخدمات التي تقدم للأفراد والمديرين كما أنه يساعد في عدم زيادة حدة المشكلات ومع القضايا الخلافية من التطور والتعقيد

أنشطة إدارة الموارد البشرية

• تعتبر أنشطة الموارد البشرية كتابة برامج منظمة للاستجابة لأهداف الموارد البشرية ومداره لإجاز وتحقيق هذه الأهداف ويقوم المنهج التشخيصي على أربعة أنشطة هي التوظيف، التطوير، التعويض، علاقات العمل والنقابات وكل هذه الأنشطة تتغير بمرور الوقت وباختلاف المؤسسات.

• التوظيف

- يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي مؤسسة مثل ما هو عدد الأفراد المطلوب توظيفهم، وما هي المهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها منهم وكيفية اختيار الأفراد المناسبين في كل حالة.
- ويتم حالياً التخلي عن الوصف الوظيفي الحاسم إلى المرونة في الوظائف والأدوار وتحدد تبعاً لمهارات الموظفين، بالإضافة إلى أن أسلوب فرق العمل والتنسيق بين الموظفين أفضل من التنافس بين زملاء العمل بصفة مستقلة وكل هذه الأدوار يتم بنائها بشكل الحديث

والمبتكر عن تصميم المؤسسة ولذلك نجد التوظيف انتقل من التركيز على الفرد إلى التركيز على فرق العمل.

• التطوير

○ يركز التطوير على التحول من التدريب إلى التعليم المستمر، وتمثل أنشطة تدريب وتطوير الموظفين نشاطاً أساسياً في قلب أنشطة الموارد البشرية، وهذه الأنشطة الخاصة بالتدريب والتطوير تدعم الأفراد نحو تعلم المهارات الجديدة، واكتساب المهارات المتنوعة، والتأثير على اتجاهات الأفراد حتى يكون كل فرد بمثابة جزء فعال من فريق عمل فعال في مؤسسة فعالة.

○ إن أنشطة تطوير وتنمية وتدريب العاملين تعني التركيز القوى على مفاهيم الكفاءة والعدالة في المؤسسة خاصة عندما يتم دمج هذه الأنشطة في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية.

○ وهنا تؤكد على أن نفقات التدريب يجب أن ترتبط باستراتيجية الاستثمار في المؤسسة مثلها مثل الاستثمار في التجهيزات والمعدات مما يساعد في انجاز التميز التنافسي للمؤسسة.

• التعويض

- يركز التعويض في المناهج الحديثة على التحول من الأجر إلى إجمالي تكلفة العمل وإلى الأداء أيضاً حيث إن تحديد نظم الدافع للأجور في أي مؤسسة يرتبط حالياً بنظم الأجر التنافسية في المؤسسات الأخرى.
- كما يجب أن تدعم الأجر قضية العدالة بين مختلف العاملين، ويجب تقرير حتى يتم وكيف تتم زيادة الأجر التي تعتمد على مقاييس النمط الفردي للأجور، فرق العمل، الأداء المؤسسي ككل، وهذه الأمور تمثل قضايا أساسية في نظم الدفع والتعويض.
- وهنا نحب أن نركز على أن الأفراد هم جزء رئيسي من تكاليف التشغيل في أي مؤسسة، وهذه التكاليف تنصرف لتوظيف عدد مناسب من الموظفين، أجورهم وامتيازاتهم بالإضافة إلى تكاليف التدريب والتشغيل.
- علاقات الموظفين والنقابات العمالية
- وهي تركز على التحول من علاقات العمل إلى العلاقة القانونية المنظمة، حيث أن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين تدعم انسجام العلاقة القانونية المنظمة، حيث أن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين والعلاقات مع النقابات العمالية تشمل المساواة.

- الجماعية وإدارة العلاقة بين الطرفين
- إن احتياجات الأمن الوظيفي، الإجراءات الضامنة، والجوانب الصحية تعتبر جزء من أنشطة علاقات الموظفين.

- هذا ويمكننا القول بأن هذه الأنشطة الرئيسية الأربعة يمكن أن يتفرع منها أو تكملها أنشطة أخرى للموارد البشرية مثل...

- استقطاب العاملين
- تخطيط الموارد البشرية
- تقييم وتحليل الوظائف
- تقييم الوظائف
- الترقية والنقل
- الخدمات الاجتماعية
- خدمات سن التقاعد وما بعده

تصميم وتحليل الوظائف

- تعتبر وظيفة تصميم وتحليل الوظائف من الوظائف الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن حيث الأهمية لا يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يكون فعالاً ولا يمكن أن تكون عملية اختيار وتعيين الأفراد ناجحة بدون تصميم وتحليل جيدين للوظائف لأن التصميم

- والتحليل للوظيفة يحدد أن نوعية ومهارات ومؤهلات الأفراد وخبراتهم والشروط الواجب توافرها فيهم.
- وللتعريف بأهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع تصميم وتحليل الوظائف نتعرض للمفاهيم الآتية...
 - تحليل الوظيفة... وهي تتمثل في جميع المعلومات وتفسيرها حول الواجبات الرئيسية والمهام والمسئوليات في الوظيفة.
 - ويمثل هذا التحليل مدخلاً مناسباً لإيجاد معلومات تساعد في كتابة أو تحديد وصف الوظيفة.
 - وصف الوظيفة... وهو يتمثل في ملخص دقيق للمهام والمسئوليات المحددة لوظيفة معينة وهذه المعلومات بدورها تساعد في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة.
 - مواصفات شاغل الوظيفة... وهي عبارة حزمة المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية والقدرات البدنية المطلوب توفرها في الشخص المناسب لأداء مهام الوظيفة بشكل كامل.
 - الاستقطاب والاختيار... يعتبر الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في مؤسسات الأعمال لذلك يجب أن تعبر

- إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لأن الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكتملة للتوظيف.
- الاستقطاب... هو سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.
- الاختيار... هو تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المتقدمين لشغل الوظيفة.

عملية الاستقطاب

- تستطيع مؤسسات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيراً وكافياً لعرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل هي...
 - الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية
 - الاتصال الأولي بالمرشحين
 - التصفية الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين
- وضمن هذه الخطوات فإن عملية الاستقطاب تهيء العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لفرص متابعة إجراءات الفحص والاختيار من ثم الاختيار للعدد المطلوب منهم.

- ويجب مراعاة مجموعة القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الاستقطاب من قبيل القيود والمحددات التشريعية والحكومية والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمؤسسة نفسها.
- إن مؤسسات الأعمال تبحث عن المرشحين لشغل الوظائف من مصادر متعددة منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي...
 - المصادر الخارجية... تشمل على سوق العمل بشكل عام والجماعات ومراكز التوظيف والطلبات الفردية التي تسلمتها المؤسسة وهذه المصادر تتيح فرص كبيرة للمؤسسة بالخبرات الجديدة والمعارف والطاقات الشابة
 - المصادر الداخلية... وتتمثل في الترقيات والتنقلات بين الوظائف داخل المؤسسة ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تجري تقييم دقيق ومفاضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصدرين، ويجب التنويه هنا إلى أن مصادر توفير المرشحين الخارجية الرئيسية هي مواقع الإنترنت الخاصة بالتوظيف والإعلانات في الصحف اليومية ووكالات البحث عن الكفاءات والتوصيات من قبل الأطراف المرجعية

- عملية الاختيار... تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف في مؤسسات الأعمال وهذه العملية تشمل تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابلية أداء عالية " ويمكن أن نجمع خطوات الاختيار في الآتي...
 - التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الخاصة بالتوظيف.
 - ويعتبر هذا إعلان عن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح وتحتوي الاستمارات على التاريخ الشخصي والمؤهلات معززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية.

المقابلات والاختبارات

- من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المؤسسة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية والسلوكية للمرشحين ويمكن تقسيم المقابلات إلى قسمين...
 - مقابلات منظمة
 - مقابلات غير منظمة

- المقابلات المنظمة... هي مقابلات رسمية يتم التهيؤ والإعداد لها مسبقاً من خلال استمارات معدة ومدروس به عناية.
- المقابلات غير المنظمة... هي مقابلات عضوية ولا تعد لها استمارات مسبقة ولا أساليب تقييم للمرشحين وتركز على ردود فعل المرشحين تجاه قضايا معينة ومعرفة سلوكهم بالحوار وقدراتهم على التفاهم مع الآخرين.
- وبشكل عام فإن المقابلات ليست سهلة والأخطاء فيها واردة.
- وهناك مقابلات من نوع آخر تسمى المقابلات السلوكية.
- وهي مقابلات تتضمن أسئلة مفصلة حول السلوك في مواقف حدثت في وظيفة المرشح السابقة وهدفها الرئيسي التأكد من الاتزان السلوكي والاستقرار العاطفي للمرشح.
- أما الاختبارات فإنها تستهدف التعرف على مؤهلات وقابليات المرشحين تحريراً وتأخذ عدة أشكال منها...
 - اختبار القدرات والمهارات
 - اختبار الأداء وإمكانية الانجاز في الوظيفة
 - اختبار الاهتمامات الوظيفية
 - اختبارات شخصية

ويجب أن يتسم الاختبار بالموثوقية والصدق

- الموثوقية... تعني أن الأداة أو الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامه أخرى وفق نفس الظروف والشروط.
- الصدق... تعني كون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة.
- إن استخدام الاختبار في ظل هاتين الصفتين يمكن أن يجعل منه قادراً على التمييز بين من هو جيد أو غير ذلك أو من هو مؤهل أو غير مؤهل.

تدقيق التوصيات الخارجية

- ويتم ذلك من خلال الأستاذة السابقين أو المؤسسات التي عمل فيها سابقاً أو خبراء عمل معهم أو أي جهات مرجعية توصي بالاستفادة من مؤهلاته وتتصف هذه المرجعية بالمصداقية.
- الفحص الطبي... ويساعد على التأكد من صلاحية البدنية للمرشح وقابليته على الأداء. كذلك هناك اختبارات نفسية واختبارات تتعلق ببعض الأمراض الخطرة للتأكد من سلامة المرشح وقدراته الجسدية.

- القرار النهائي بالقبول أو الرفض... ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحل وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط.
- التعيين... حيث يتم إصدار أمر رسمي بضم المرشح إلى كادر المؤسسة واعتباره عضواً فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها.
- إذا كانت عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضهما مرتبطاً بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة لهذه الأنشطة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية وعمليات تحليل ووصف الوظائف وصولاً إلى آخر مرحلة من مراحل تعيين المرشح ومتابعة أدائه.

تخطيط الموارد البشرية

- هو العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المؤسسة في الأجل الطويل.

- وبالطبع فتخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمؤسسة وإعداد الموازنات الخاصة بها نظراً لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطوة العامة للمؤسسة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

- يهدف إلى التأكد من أن المؤسسة تقوم بالآتي...
 - تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة بالإعداد والمهارات المطلوبة
 - تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ومصادرها خاصة الداخلية
 - التأكد من أن المؤسسة قادرة على التوقع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة والتي تنتج عن العجز أو الفائض في القوى العاملة
 - التأكد من أن المؤسسة قادرة على القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية وبالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد بالبيئة المحيطة فيما يتعلق بالموارد البشرية
 - القيام بتشكيل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة البشرية وفقاً للاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتطورها والموضوعة من قبل.

- الاستراتيجية العامة... تشتمل الاستراتيجية العامة (المنبع) في المؤسسة على كل من وضع الاستراتيجية الابتكارية والاستراتيجيات التنفيذية.
- وضع وتشكيل الاستراتيجيات الابتكارية... ويتم ذلك عن طريق معرفة وتحديد الفرص الممكنة والمتوافرة للاستفادة من الوارد البشرية بفعالية أكثر، وكذلك معرفة تأثير الموارد البشرية على تنفيذ الاستراتيجية.
- وكيف يمكن أن يتم ذلك في حالة عدم اتخاذ الإجراء الصحيح للتعامل معها وهذه القيود والفرص تتمثل في نقص المهارات، الفائض في العمالة المتوافرة، تكاليف التدريب، ونقص المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة
- الاستراتيجيات التنفيذية... وهي تتكون من...
 - استراتيجية التملك... وهي توضح كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية اللازمة لمواجهة الاحتياجات المطلوبة.
 - استراتيجية الحفاظ... وهي تصف الإجراءات الواجب أداؤها وكيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على العاملين فيها.

- استراتيجية التطوير... وهي الإجراءات الواجب أداؤها لتحسين وتطوير مهارات الأفراد حتى يتحملوا مسئوليات أكبر وتحديد مخرجات برامج التدريب المطلوبة
- استراتيجية المنفعة... وتوضح الاتجاهات الخاصة بتعظيم الاستفادة من التكاليف المنفعة من خلال تعظيم إنتاجية العاملين.
- استراتيجية المرونة... وتوضح كيف يمكن للمؤسسة أن تطور عملها ليصبح أكثر معرفة
- استراتيجية التنفيذ... وتوضح الأعمال الواجب أداؤها وإسنادها إلى قوة العمل لأدائها

أساس استراتيجيات القوى العاملة

- هو عبارة عن خطط طويلة الأجل وموازنات وبرامج تخطيطية قصيرة الأجل وتهتم هذه الخطط والموازنات بطلب المؤسسة واحتياجاتها.
- ويجب أن تلتفت النظر إلى أن الاستراتيجية تهتم بجانب الموارد التي يتم تدبيرها من خارج المؤسسة كما تهتم بداخل المؤسسة.
- تخطيط الموارد الداخلية... يعني التنبؤ والاهتمام بمخرجات برامج التدريب الداخلية في المؤسسة ومقدار

الفاقد الناتج من دوران العمالة وكذلك مشكلة التغيب عن العمل يجب وضعها في الاعتبار.

• تخطيط الموارد الخارجية... يعني الاهتمام والتركيز على حجم ومدى العرض من القوى العاملة من خريجي المدارس المختلفة والعرض من الخبراء المؤهلين وخريجي الجامعات الموجودين بالسوق المحلي والدولي للعمل.

• وهنا يجب أن نشير إلى زيادة طلب المؤسسات على العمالة الماهرة التي تتمتع بتوافر قدر عالي من المعلومات العامة وارتباط ذلك بقلّة احتياج المؤسسة لعمال جدد.

• مراحل ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط قابلة للتنفيذ... عند تحويل الاستراتيجية لخطّة فعلية فيجب أن يتم عن طريق إتباع الخطوات الآتية...

○ المرحلة الأولى... التنبؤ بالطلب... وهو ما يمثل احتياجات المؤسسة حيث يتم تقدير احتياج المؤسسة من القوى البشرية ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكليتها الحالي والسجلات لكي يتم تحقيق ذلك ثم يتم التنبؤ بالأنشطة المستقبلية ومستوياتها.

- المرحلة الثانية... التنبؤ بالعرض... وهو يمثل العرض من القوى البشرية حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.
- المرحلة الثالثة... تحديد الاحتياجات العقلية... وهو يمثل الفجوة ويتم من خلال تحليل كل من العرض والطلب ومن خلاله نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلاً وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.
- المرحلة الرابعة... تحليل التكلفة والإنتاجية... حيث يتم تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة حتى يمكن أن نحدد إمكانية تطوير الإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
- المرحلة الخامسة... التخطيط للتنفيذ الفعلي... يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك حتى نتمكن من تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
- المرحلة السادسة... وضع الموازنات والرقابة... حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط.

- التنبؤ بالطلب على العمالة... وهو عبارة عن العملية التي على أساسها يتم تقدير عدد ونوعية الأفراد المطلوبين للتوظيف في المؤسسة في المستقبل.
- ومن أسس التنبؤ أن يكون سنوي وعادة ما يتم في الأجل الطويل وضع الموازنات والخطط طويلة الأجل ثم يتم ترجمتها إلى مستويات من الأنشطة والأعمال الواجب أداؤها بمعرفة كل قسم أو وظيفة.
- ومن التفاصيل التي تتطلبها إعدادي خطة في أي مؤسسة معرفة الزيادة أو العجز في حجم القوى البشرية وتطوير هذه المعلومة في اتخاذ قرارات عديدة منها منتج جديد، فتح فرع إقليمي، فرع مبيعات جديد، التحول إلى سياسة اللامركزية في العمل.
- فبيانات الخطة يمكن أن تشير إلى تغيرات متوقعة في الإنتاج أو قوة العمل اللازمة أو طرق العمل وهذه البيانات تساعد في تحديد الزيادة المطلوبة في الإنتاجية، تحديد حجم الساعات المطلوبة للوصول لمستوي المخرجات، كيفية القيام بتجهيز خط الإنتاج.
- أساليب التنبؤ بالطلب... توجد أربع أساليب للتنبؤ بالطلب وهي...

○ التقدير الإداري

- تحليل النسب
- أسلوب دراسة العمل
- النماذج
- الأسلوب الأول... التنفيذ الإداري... وهو من الأساليب الشائعة خاصة في المؤسسات صغيرة الحجم وهو بتلخيص في قيام المديرين بالتفكير وتقدير قوة العمل المستقبلية وتقدير الحجم المطلوب من العمالة.
- الأسلوب الثاني... تحليل النسب... ويتم ذلك بواسطة دراسة النسب ويتم من دراسة النسب وتحليلها التنبؤ والوصول للنسب المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المسموح بها والتي يمكن أن تحدث في المستقبل.
- ومن معرفة ودراسة مستويات النشاط المطلوب أدائها يتم تحديد حجم العمالة المباشرة المطلوبة، وعن طريق استخدام نسبة العمالة المباشرة إلى العمالة غير المباشرة يتم بناء على ذلك تقدير حجم العمالة غير المباشرة المطلوبة.
- الأسلوب الثالث... أسلوب دراسة العمل... ويتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون من الممكن أن تستخدم القياسات الخاصة بالعمل في حساب عدد العمال المطلوب.

- ولكي نستطيع حسابها هو أن توازن الإنتاج والتي توضح حجم المنتجات تامة الصنع القابلة للبيع. وإذا كان بالأكمان معرفة عدد الساعات اللازم لإنتاج وحدة المنتجات كاملة، يمكن لنا أن نحدد عن طريق معرفة حجم الوحدات المخطط إنتاجها مستقبلاً أن نحدد حجم الساعات الواجبة للحصول على حجم المخرجات المخططة.
- وبقسمة حجم الساعات المطلوبة أو الفعلية على عدد الساعات الممكن أن يعملها الفرد الواحد نستطيع أن نحدد حجم العمالة المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار إعطاء نسبة للسماح خاصة بالتغيب المتوقع وغير المتوقع.
- الأسلوب الرابع... النماذج... وهي نماذج رياضية يستخدم فيها الكمبيوتر للمساعدة في إعداد التنبؤ بالطلب.
- تحليل الموارد البشرية المتاحة... عند إجراء وتحليل وتقيد الموارد البشرية المتاحة ويتم تصنيف العمالة داخل المؤسسة حسب الوظيفة والقسم ومستوي المهارة والهدف من هذا التحليل هو وضع وتصنيف العمالة المتاحة من القوى العاملة داخل المؤسسة في مجموعات متناسقة ومتجانسة مع الحفاظ على موضوعية وفائدة التحليل وفاعليته قدر الإمكان بدوام سؤال عن غرض التحليل.

- ويجب وضع الأساس العمري في الاعتبار وكونه يساعد في تحديد ومواجهة المشاكل والنواحي الخاصة بالإحالة للمعاش والازدحام غير الضروري في العمل.
- تحليل معدل دوران العمالة... ويتم تحليل معدل الفاقد من العمالة لكي يتم التنبؤ وتحديد حجم الفاقد المستقبلي من القوة البشرية وتحديد الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل.
- وتخطيط القوى البشرية يجب أن يتحلى بالقدرة على قياس الدوران للعمالة وتحليل أسبابها ويمكن قياس معدل دوران العمالة عن طريق...

أ - الطريقة التقليدية وتتمثل في المعادلة الآتية

عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة محددة (سنة مثلا)

$$100 \times$$

متوسط العمالة خلال نفس المدة

وهي طريقة شائعة الاستخدام لسهولة استخدامها

ب - طريقة الثبات... وهي تستخدم بواسطة الكثيرين نظراً لكونها أكثر تطوراً عن الطريقة المعادلة الآتية...

عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال العام

$$100 \times$$

عدد الذين التحقوا بالعمل خلال نفس العام

وهذه الطريقة توضح اتجاه العمالة في الأجل الطويل وتوضح حجم العمالة الباقي داخل المؤسسة وهي مؤشر يعطي الضوء الأخضر حيث يحدد العدد الذي يمكن للمؤسسة أن تستمر في العمل دون معوقات أو مشاكل

ج- تحليل مدى الخدمة... وهي تستخدم للتغلب على عيوب الطرق السابقة حيث تأخذ في الاعتبار مدى ومتوسط الفترة التي قضها العامل بالمؤسسة قبل ترك العمل بها.

ولكنها تكون أكثر إفادة لو تمت المقارنة لكل مستوي وكل نشاط بين الأفراد الذين تركوا الخدمة وأولئك الذين التحقوا بالمؤسسة. د - معدل البقاء... وفيها يتم مقارنة الذين التحقوا بالمؤسسة في تاريخ أو فترة محددة (عددهم) بأولئك الذين بقوا بعد عدد من الشهور أو السنين

هـ - طريقة نصف الحياة... وهو أسلوب مشتق من تحليل البقاء وهو أكثر بساطة وهو يعبر عن الوقت المستغرق لمجموعة معينة ملتحقة بالعمل حديثاً حتى ينخفض عددهم للنصف عن طريق ترك العمل خلال خمس سنوات والمقارنة هنا تتم بين عدد المجموعات الوظيفية حتى نستطيع أن نعرف ونهتدي للإجراء الواجب إتباعه لإحصاء اتجاهات ترك الوظيفة غير المرغوب فيها.

• تحليل أثر الترقّيات والنقل... التنبؤ وتقدير العرض يوضح عدد الأماكن الشاغرة التي يجب ملؤها لمواجهة الطلب المتوقع، والأماكن الشاغرة تنتج من ترك الأفراد للمكان الذي يشغله وهذا بدوره يؤدي إلى سلسلة من ردود الأفعال وخاصة إذا كانت الوظيفة الشاغرة في أعلى السلم الإداري، ويتم فراغ الوظيفة بسبب النقل أو الترقية ويجب أن لا ننس أن في المؤسسات الكبرى فإن الترقية أو النقل تخضع للتخطيط حيث يكون مخطط للأفراد المتوقع ترقّيتهم أو نقلهم.

• تحليل أثر التغيير في ظروف العمل والغياب... وهذا التحليل يجب أن يغطي كافة العوامل (المؤثرة والمرتبطة) بالعمل في المؤسسة مثل التغيير في كل من...

○ ساعات العمل الأسبوعية

○ سياسات العمل الإضافي

○ معدلات وتوقيات الإجازات

○ سياسات الإحالة للمعاش

○ سياسات العمالة المؤقتة

○ أنظمة التسليم والتسلم للعمل

• تحليل مصادر العرض من القوى العاملة... إن المصادر الداخلية تشمل مخرجات برامج التدريب المعتمدة

بالمؤسسة ومخرجات برامج التطوير وأنواع المهارات المختلفة داخل المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار العمالة المتوفرة في السوق المحلي والخارجي خاصة في حالة العزم القيام ببرامج تطوير خاصة بالمؤسسة.

نماذج الموارد البشرية

- النموذج هو عبارة عن استحضار وتمثيل لموقف حقيقي، وهو يصور العلاقات الداخلية والمختلفة بين العوامل المؤثرة في هذا الموقف وذلك عن طريق وضع إطار وهيكل وتشكيل المعلومات المتوفرة عن هذه العوامل في شكل بسيط.
- وتفيد استخدامات النماذج في التالي...
- زيادة فهم صانع القرار ومتخذ القرار للموقف المتخذ وطبيعة المخرجات المتوقعة نتيجته
- ابتكار واستحداث حلول وتعاملات جديدة مع المشاكل
- تقييم البدائل المختلفة للأحداث موضع البحث
- إعداد تصنيف جيد لكم المعلومات والبيانات المتوفرة مما يؤدي إلى زيادة درجة الدقة
- عدم استخدام البيانات في نواحي أبعد من تلك النواحي التي تخصها المعلومات والبيانات

- التأكد من معدل الدوران بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى
- الوصول إلى نتائج ذات معنى ولها مدلول من مخرجات النموذج وخاصة في حالة التغيرات غير العادية في قوة العمل

استخدامات نماذج القوى العاملة...

- تستخدم في إعداد التنبؤ بالقوة العاملة مثل أن نتنبأ ونقيس الفاقد من العمالة واستخدام هذه النماذج في تقييم الوظيفة والبيانات المطلوبة والتي نحتاجها لإعداد وتشغيل نماذج الموارد البشرية هي نفسها تلك البيانات التي نحتاجها والمستخدمه للتنبؤ بالطلب والعرض من القوى العاملة، ولكن يتم تنظيمها بطريقة أفضل لإعداد الخطوات والمراحل الأساسية من النماذج.

ومن أهم البيانات المطلوب جمعها...

- نظام الموارد البشرية... حيث يصف هذا النظام كيف يمكن للأفراد الالتحاق بالعمل في المؤسسة أو ترك العمل بها وكيفية التدرج الوظيفي في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

العمالة المتوافرة داخل المؤسسة

- المتدفقات والتحركات... والمقصود بها تدفق تاركي العمل وكذلك الخاص بالملتحقين بالعمل وكذلك المترقيين، ويتم تحصيل كل فئة حسب المستوي الإداري أو العمر أو مدة خدمته داخل المؤسسة.
- البدائل والافتراضات... وهي الافتراضات البديلة التي يمكن إعدادها عن المستقبل واتجاهاته وكذلك يتم تقييم الأثر الذي يحدث للمخرجات المختلفة.
- تحليل المسار الوظيفي... وخطّة المسار الوظيفي يتم بناؤها بواسطة تحليل ومعرفة التوقعات المختلفة للترقية بين المستويات الوظيفية المختلفة ويتم ذلك عن طريق البيانات الخاصة بالعمالة الحالية بعد تحويلها إلى معلومات نخرج منها معلومات الترقية الممكن حدوثها.
- الإنتاجية والتكلفة... يهتم التخطيط عادة بالتنوع الأمثل للقوى العاملة وذلك بغرض التنبؤ بدقة وتقدير العدد المطلوب من القوى العاملة وهذا يقودنا إلى التعامل مع الإنتاجية وتكلفة التوظيف باهتمام أكبر، ولذلك يجب التعامل مع الموارد البشرية كأصول يستثمر فيها وليست كخصوم أي نفس معاملة الأصول الأخرى.

- والإنتاجية كمبدأ أساس يتم التعبير عنها بالمخرجات المتنوعة من البضائع والسلع والخدمات والتي تنتج من المدخلات ومنها الموظفين في المؤسسة".
- والإنتاجية يمكن ملاحظتها عن طريق التكلفة، ويمكن تصنيف تكاليف العمل كما يلي...
 - التكاليف الخاصة الأجور وتتمثل في (الأجور - المشاركة في الأرباح - الحوافز والمزايا، الموصلات، التأمين)
 - تكاليف الاختيار والتعيين
 - تكاليف التدريب
 - تكاليف مترتبة على موقع المؤسسة (الانتقال - الإسكان - الضيافة)
 - تكاليف مترتبة على ترك العمل (ترك العمل - أجور مدفوعة بدون وجود عمل مقابلها)
 - تكاليف اجتماعية (مكافأة نهاية الخدمة - الأمن الصناعي - مواقف للسيارات - عناية طبية - مكتبية)
 - تكاليف إدارة الأفراد
- التخطيط الفعلي... الخطط الفعلية يتم إعدادها من خلال الغرض والهدف الرئيسي للمؤسسة والاستراتيجيات للموارد البشرية العامة والتحليل التفصيلي لكل من المعلومات والمعطيات الخاصة بالعرض والطلب.

- وغالبًا أن الخطط عادة ما تعد للأجل القصير والذي تتسم بالمرونة حيث أنه من الصعوبة إعداد تنبؤ للمؤسسة خاص بالموارد البشرية والاحتياج منها في الأجل الطويل والذي يتميز بالتغيرات السريعة.
- والتخطيط الفعلي يشمل المجالات الآتية...
 - وضع الخطط العامة للمؤسسة
 - خطة تطوير الموارد البشرية
 - خطة للتوظيف والإحالة لسن التقاعد
 - خطة لتحقيق مرونة أكبر بالعمل
 - خطة الإنتاجية
 - الخطط التنفيذية كلما كانت مطلوبة
- الخطة العامة أو الشاملة للمؤسسة... وهي تأخذ في الاعتبار القياسات والبيانات التي تم جمعها لمواجهة النقص في المهارات وكذلك النقص الممكن حدوثه في صغار المؤهلين للالتحاق بالعمل ويتم ذلك عن طريق...
 - تطوير الطرق اللازمة لتدبير الموارد البشرية
 - تطوير المسار الوظيفي وحزم البرامج التدريبية اللازمة للملتحقين الجدد
 - توسيع وتنويع المهارات والعمالة الملتحقة بالمؤسسة
 - تطوير الطرق اللازمة لاختيار العمالة المناسبة

- إيجاد نوع من التناسب بين ساعات العمل المطلوبة وقدرات الموظفين الجدد
- بذل الجهود اللازمة للمحافظة على العمالة الحالية والجديدة
- خطة تطوير الموارد البشرية... وهي توضح
- عدد الأفراد المطلوب حصولهم على برامج تدريبية وتحديد البرامج اللازمة لهم
- حجم العمالة المطلوبة من خارج المؤسسة وحاجاتهم لبرامج تدريبية
- التقدير المطلوبة إدخاله على برامج التدريب الحالية
- كيفية زيادة أعداد الأفراد والمديرين المؤهلين للترقية والانتقال لمراكز أعلى
- خطة التوظيف والإحالة للمعاش... وهي تهتم بالآتي...
- عدد ونوعية الأفراد الواجب الحصول عليهم لمواجهة أي عجز والتوقيت المناسب للحصول عليهم المصادر البديلة لتدريب القوى العاملة، ولذلك يلزم عدة طرق لتدريبهم
- كيفية التعامل مع المشاكل الخاصة بالمعروض ونوعيته من القوى العاملة
- برامج تبرير واختيار القوى العاملة
- التخطيط المرن... وأهداف الخطة المرنة تكون...

- جعل العمل أكثر مرونة
- تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة
- تخفيض تكاليف العمل
- المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة أكثر سهولة وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها
- زيادة الإنتاجية
- الخطوات الواجب أخذها وإتباعها عند تشكيل وصياغة الخطة المرنة
- مراجعة نماذج التوظيف التقليدية الموجودة بالفعل في المؤسسة
- وضع ترتيب جديد لساعات عمل مرنة
- وضع نظام جيد للوقت الإضافي للعمل
- وضع نظام جديد لمتابع وتدقيق العمل
- خطة الإنتاجية... وهذه الخطة من أهم مخرجاتها ونواتجها تحسين الإنتاجية وتخفيض تكلفة العمالة في أنحاء المؤسسة المختلفة مثل القيام بـ...
- تحسين وتحديد الأساليب والإجراءات والنظم المختلفة
- إدخال الآلية وأنظمة الحاسب الآلي
- استخدام الحوافز المادية والمعنوية

- ومن أهم مخرجات الإنتاجية أيضاً الفعالية والإنتاجية ومن أهم مخرجاتها وأهدافها...
- نظم الأجور وتكلفة العمالة الإجمالية كنسبة من إيرادات المبيعات
- الربحية كنسبة من تكلفة العمالة
- المبيعات والربحية لكل موظف
- القيمة المضافة للموظف الواحد
- تكلفة العمل للوحدة الواحدة من الإنتاج
- الساعات الفعلية للعمل كنسبة من الساعات النموذجية للعمل
- ومن هنا لأبد لنا من طرح فكرة خطة الاختزال.
- وهي تتعامل مع الفائض من العاملين بواسطة اختزالهم، وهي تأسس على تخفيض العمالة والتنبؤ بالمدى الذي يمكن أن يصل إليه حجم تاركي العمل والزيادات في العمل.
- ويمكن أن نخرج من خطة الاختزال بالآتي...
- العدد الإجمالي للأفراد الواجب الاستغناء عنهم ومتى وأين نستغني عن هؤلاء الأفراد
- الترتيبات الخاصة بإعلام الأفراد والتفاوض معه ومؤسساتهم ونقاباتهم المختلفة

- التنبؤ بحجم الفاقد الذي يمكن أن يسمى بالفاقد الطبيعي من العمالة
- أي تأثيرات مالية أو غير مالية لتشجيع التطوع لخدمة المؤسسة
- التنبؤ المطلوب والمفترض للقوي العاملة
- أي حوافز مادية أو غير مادية لتشجيع الأفراد على البقاء في المؤسسة
- أي ترتيبات معينة لإعادة تدريب العمالة وإعدادهم للعمل في كل الوظائف
- الخطوات الواجب اتخاذها لمساعدة العمالة الفائضة لإيجاد عمل آخر عن تسويتهم
- الترتيبات الخاصة بإعلام الموظفين عن الحجم الفائض وتأثيره على المؤسسة وترتيبات المحافظة على كيان المؤسسة

استراتيجيات تدريب الموارد البشرية

- التدريب... يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء وهو يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.

- التطوير... وهي الجهود التي تقوم بها المؤسسة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً
- ومن هنا يمكن القول أن أهم الفروق بين التدريب والتطوير هي...
 - التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية للموظف
 - إن نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المؤسسة ككل
 - التدريب يكون معنياً بحل أخطاء ومعوقات الأداء الفعلي للوظيفة وحل مشكلاتها، أما التطوير فيكون معنياً بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي أنه متعدد الاستخدامات
 - التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمؤسسة أي في الأجل القصير، أما التطوير فهو يهتم بحاجات المؤسسة في الأجل الطويل
 - إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع والواضح في أداء العاملين بينما الهدف من التطوير هو تحقيق الأثر الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة

- ومن خلال ما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط الآتية...
 - يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة
 - يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب
 - يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الأفراد وهذا يؤدي إلى درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها
 - يستمد التدريب أهميته من كونه استثماراً في أفضل وأهم ما تمتلك المؤسسة وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأس مالها بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي والعملاء
 - البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل
 - يعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة
 - التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم

- إدارة عملية التدريب... كما سبق وأشرنا أن التدريب الفعال يؤدي إلى زيادة وتعظيم الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الكفاءة الكلية للمؤسسة ولتعظيم فائدة التدريب فإن على المديرين إدارة عملية التدريب بكفاءة وإحكام.
- وعملية التدريب تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي...
 - المرحلة الأولى... تحديد الاحتياجات
 - وتهتم بتحديد المشكلات أو الحالات التي تجعل التدريب مطلوباً للوفاء بهذه الحاجات أو حل هذه المشكلات
 - المرحلة الثانية... تنفيذ التدريب
 - وتهتم باختيار الأنواع والطرق المناسبة للاحتياجات التدريبية وتنفيذها لقوة العمل التي تحتاج إليها سواء داخل المؤسسة أو خارجها
 - المرحلة الثالثة... التقييم
 - وفيه يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة والضعف ومراعاة ذلك مستقبلاً
 - تنفيذ التدريب... إن البرنامج التدريبي ينتج من تحديد المشكلات والاحتياجات التنظيمية ويسأى استجابة لها وتتنوع مناهج التدريب حسب المكان أو النوع.

التدريب أثناء الوظيفة

- حيث يتم توجيه النصح والإرشاد من جانب أي عامل خبير أو مدرب للعاملين أثناء الدراسة الفعلية للعمل وتعتمد كفاءة هذا التدريب على نوع التدريب المطلوب وعدد المتدربين والموارد المطلوبة لذلك وأيضًا كفاءة المدربين والمشرفين والملاحظين وهناك ثلاثة أشكال للتدريب أثناء الوظيفة منها...
 - التدريب الوظيفي... وهو يسمح للموظفين بالحصول على الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة في المؤسسة مما يساعد في بناء الخلفية العملية لمدير المستقبل.
 - التدريب المهني... ترتبط برامج التدريب أثناء الوظيفة مباشرة بالمهن مهارية أي تلك المهن التي تحتاج إلى مهارات معينة حيث يتم تدريب الشباب على المهارات المحددة من خلال أحد العاملين الخبراء أو المهرة في هذا المجال.
- ومما سبق يتضح أن للتدريب أثناء الوظيفة مزايا كثيرة أهمها...
 - يرتبط ارتباطاً مباشراً بالوظيفة؛ حيث إن المهام المرتبطة بالوظيفة يتم تعلمها أثناء أداء الوظيفة نفسها
 - يعتبر التدريب أثناء الوظيفة أقل تكلفةً وانفاقاً

- عندما تكون الشركات والأقسام الإدارية والفنية تؤهله وقادرة على أداء هذا التدريب يكون فعالاً
- يساعد على بناء الثقة بين المرؤوسين والمشرف والرؤساء المباشرين في العمل
- يساعد على سرعة التعلم لأنه تدريب واقعي ويساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة عملية
- يتميز بالاستمرارية وقد يكون من متطلبات أداء الوظائف على مستوى الرؤساء

عيوب ومعوقات التدريب أثناء الوظيفة

- التكلفة إذ تسبب في ارتباك العاملين وبالتالي حدوث خلل في أداء الوظيفة
- قد يؤخر أو يعوق الاستخدام المحدد للتجهيزات وبالتالي حدوث أخطاء تؤدي إلى زيادة التكاليف
- عدم قدرة المدربين (المشرفين، المدراء) على نقل المعارف والمهارات إلى المرؤوسين
- من الممكن أن يتسبب في ضعف العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة عندما يبخل الرؤساء بمعلوماتهم على مرؤوسيهم أو لأن الرؤساء أساساً لا تتوافر لديهم المعلومات والبيانات اللازمة للمتدربين.

التدريب خارج الوظيفة

- وهو نوع يتميز بالكفاءة ويعتبر بديلاً مناسباً عن التدريب أثناء الوظيفة والأمثلة العملية لهذا النوع هي...
 - المقررات التدريبية الرسمية
 - المحاكاة
 - تمثيل الأدوار
 - ورش العمل
 - عرض الأفلام
 - استخدام الحاسبات الآلية والنظم الجيدة
- وكل هذه الأنواع تتم في الفصول الدراسية المستقلة بعيداً عن البيئة المباشرة لأداء العمل.
- مزايا هذا النوع من التدريب...
 - إعطاء وقت مناسبة على فترات مناسبة للمتدربين
 - التدريب في الفصول الدراسية يمنع الاضطراب والارتباك وتعويض العمل

عيوب هذا النوع

- ما قد يتعلمه المتدرب قد لا يتم نقله الاستفادة منه بعد التدريب في بيئة العمل الفعلية
- لا ينسجم مع متطلبات الوظيفة للمتدرب

- قد ينظر على هذا النوع من التدريب من قبل المتدرب على أنه نزهة من الوقت خارج بيئة العمل
- أما من حيث التكاليف فهي أعلى بكثير من تكاليف المتدرب أثناء الوظيفة وهي تتمثل في...
 - تكاليف إعداد الفصول الدراسية
 - تكاليف المساعدات التدريبية
 - تكاليف المدربين
 - تكاليف ارتفاع العمل بالنسبة للمتدربين
 - تكاليف الانفاق على المتدربين
 - تكاليف الإشراف المترافق مع التدريب
 - تكاليف طباعة المحتويات العلمية
 - تكاليف التقييم والمتابعة
- أنواع التدريب... توجد أنواع ومناهج عديدة للتدريب وسوف نركز هنا على الأنواع الأكثر استخداماً في مؤسسات الأعمال.
- التدريب المهاري... وهو يركز على اكتساب وتعلم وتنمية المهارات التي يحتاج إليها الأفراد وفي نفس الوقت تعالج جوانب القصور والضعف في الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة وهو من أقدم وأكثر أنواع التدريب معرفة وانتشاراً.

- ويتميز هذا النوع من التدريب بالآتي...
 - عملية التدريب واضحة ومحددة حيث أن الحاجات تكون محددة بوضوح
 - أهداف التدريب تكون واضحة ومحددة
 - برامج التدريب تكون موضوعة من أجل خدمة الأهداف المحددة
 - معيار تحديد كفاءة التدريب يعتمد على الأهداف المحددة عند احتياجات التدريب
- إعادة التدريب... وهو نوع فرعي من التدريب المهاري، يركز على إعطاء وتقديم المهارات المطلوبة للأفراد للاحتفاظ بمواقعهم الوظيفية، وتناسب المهارات الجديدة التغيير التي تتم في وظائفهم الحالية.
- التدريب على التداخل الوظيفي... يتم ذلك من قبل المؤسسات التي تركز على التنوع أكثر من التركيز على التخصص، فمثلاً إعادة الهيكلة وزيادة درجة آلية التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، كلها تحتاج إلى تعظيم المهارات الحالية لتنمشي مع التغيرات التنظيمية والفنية والوظيفية ولكل ذلك فإن التدريب على الوظائف المتداخلة والمتنوعة لإعادة ضبط أداء الوظيفة يكون هام ويزيد استخدامه لتلبية متطلبات التغيير.

• وهناك مناهج متعددة للتدريب على التداخل الوظيفي منها...

○ التدوير الوظيفي... ويتم من خلال قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المؤسسة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لنقل وظائف أو مراكز أعلى، والتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة

○ المدربين الزملاء... ويتم من خلال قيام العاملين مرتفعي الكفاءة والمهارة والأداء بتدريب زملائهم على أداء الوظائف في مناطق أخرى في المؤسسة. وهو من أنواع التدريب أثناء الوظيفة

○ التدريب في الأقسام الإدارية أو الفنية... حيث يتم نقل الموظف أو العامل لبعض الوقت لكي يقوم للعرض العمليات في قسم آخر داخل المؤسسة.

مزايا التدريب على التداخل الوظيفي

- وجود عدد كبير من العمالة المهيأة والمستعدة لأداء الوظائف مما يساعد على حفظ أمن أو أسرار المؤسسة
- العامل المتعدد الوظائف يمكن أن يكون من الناحية الفنية أفضل في أداء الأعمال مما لو تدرج في المسار المهني الخاص به

- التدريب بواسطة زملاء العمل يساعد العمال الآخرون على تفسير وتوضيح مسؤولياتهم الوظيفية
- ازدياد فهم وإدراك العاملين للمؤسسة وأعمالها مما يتيح الفرصة للعاملين محل مشاكلهم بطريقة جماعية
- عندما يستطيع العامل ملء الفراغ الذي يسببه غياب أحد الزملاء يتيح للمؤسسة استخدام جداول العمل المرنة.
- التدريب من خلال فرق العمل... نتيجة المؤسسات بسرعة كبيرة تجاه فرق العمل لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية على مستوى المؤسسة.
- ويتم تقسيم تدريب الفرق إلى جزئيين هما...
 - المهام المحددة للفرق والتي ترتبط مباشرة بأهداف فريق العمل مثل الرقابة على التكاليف وحل المشاكل
 - عمليات الجماعة أو الفريق... وهي تعكس وظيفة الأعضاء كفريق ومعتقداتهم تجاه بعضهم البعض وكيفية معالجة الصراعات بينهم.
- العناصر التي تساعد على عدد زيادة كفاءة تدريب فرق العمل
- تدريب الأعضاء على مهارات الاتصال التي تشجع احترام كل الأعضاء لبعضهم البعض

- يجب التركيز على التفاعل والعلاقات المتداخلة بين مختلف الأعضاء
- يجب أن يوضح التدريب لأعضاء الفريق أن أهداف الفريق والأهداف الشخصية متساوية
- التأكيد على المرونة حيث أن فرق العمل دائماً ما تتعرض لمواقف وحالات غير متوقعة.
- التدريب الإبداعي... حيث تتجه معظم المؤسسات إلى هذا النوع من التدريب حيث يتم تدريب العالين على الابتكار والإبداع وهناك مناهج عديدة لتعلم الابتكار، وكلها تحاول مساعدة الأفراد على حل المشاكل بطرق جديدة ومتميزة وأحد هذه المناهج ما يسمى بالعصف الذهني.
- العصف الذهني... عبارة عن نوع من التدريب الابتكاري يعطي الفرصة للأفراد والجماعات من خلال المشاركة الفعلية في توارد الأفكار بحرية وبدون قلق وعندما يتم الحصول على الأفكار يتم فرزها والتركيز على الأفكار الجيدة من حيث التكاليف وواقعية التنفيذ.
- كما أن هناك وسائل أخرى يمكن استخدامها لتوليد أفكار إبداعية منها...
 - التناظر الوظيفي... ويمكن من خلاله التوصل إلى الأفكار التي تساعد في حل المشكلات

- تداعي المعاني والخواطر... من خلال التوصل إلى الكلمات التي تصف المشكلات وتؤدي إلى حلول غير متوقعة
- تنظيم الأفكار... من خلال التوصل إلى الموضوعات وتحديد العلاقات بين مختلف هذه الموضوعات مما يساعد في تحديد القضايا الهامة وتحديد العلاقة بينها.
- التدريب في حالة تنوع العمالة... ويتم في حالة تعدد واختلاف العمالة في الشركة سواء من حيث السن أو الجنس أو العقيدة أو اللون ويهتم بهدف التقريب والتنسيق ودمج جميع العاملين في ثقافة المؤسسة.
- التدريب على إدارة الأزمات... وفيها تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية على كيفية إدارة الأزمات والتصرف فيها بأقل قدر من الخسائر والأخطاء ومنع هذه الحوادث من الوقوع.
- التدريب على أداء خدمات العملاء... تهتم المؤسسات بمقابلة احتياجات وتوقعات العملاء خاصة التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع فلسفة ومعايير ونظم دعم العملاء.
- تقييم عملية التدريب... وفيها يتم تقدير وقياس وكفاءة عملية التدريب سواء بشكل كمي أو غير كمي، وذلك

للتعرف على مدى الوفاء بالحاجات التدريبية التى تم تصميم البرامج التدريبية لإشباعها؛ مما يجعلنا نحتاج إلى قياس العائد من الاستثمار فى التدريب.

- ويمكننا قياس كفاءة التدريب طبقاً لأربع مستويات هي...
 - المستوى الأول... التعرف على رد فعل المشاركين وتفاعلهم فى البرامج أثناء وقت تنفيذ البرنامج التدريبي
 - المستوى الثانى... تعلم المشاركين محتويات البرنامج
 - المستوى الثالث... استخدام المشاركين للمهارات الجديدة التى تعلموها من التدريب فى وظائفهم بعد رجوعهم إلى بيئة العمل
 - المستوى الرابع... قياس العائد من الاستثمار فى التدريب على مستوى الشركة

نظم معلومات الموارد البشرية

- تعرف نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بأنها... الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم فى أي مؤسسة، بما يدعم كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

- يهتم نظم المعلومات للموارد البشرية بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية مما يعظم الأداء البشري
- يهتم بجميع أنشطة النصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز وتخطيط للقوى العاملة
- تتمثل في تعظيم وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات
- يدعم تخطيط القوى العاملة في المؤسسة من خلال التنبؤ بالبيانات والمعلومات الخاصة بالعرض والطلب على العمالة مما يساعد في توفير المعلومات من فرص التوظيف العادلة، ترشيد تكاليف تدريب وتحسين الموارد البشرية، توفير البيانات الخاصة بظروف وأموال سوق العمل المحلي والدولي.

أهمية سجلات الموارد البشرية

- تتمثل سجلات وملفات إدارة الموارد البشرية مصدرًا غزيرًا من المعلومات لنظام معلومات الموارد البشرية وترجع أهميتها من كونها...
 - تعكس التوثيق القانوني لعملية التوظيف
 - من المتطلبات التي توضح الالتزام بالقرارات والقوانين الحكومية في عملية التوظيف

- تستخدمها النقابات العمالية للتأكد من عدالة وموضوعية التوظيف ونظم التعويض المختلفة
 - مصدر أساسي لتغذية نظم معلومات الموارد البشرية بالبيانات المطلوبة والمدعمة لاتخاذ قرارات الموارد البشرية
 - تعتبر نوع من أنواع الاتصال المكتوب يعتد به عن الخلافات القانونية
 - تستخدم في إحداث التطوير والتعديل والنقل والترقية وتحديد المسار الوظيفي ولمعرفة سن التقاعد
 - كما أنها أداة فعالة لتقييم أداء وأفعال وممارسات العاملين
- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية**
- يضيف نظام معلومات الموارد البشرية قيم مضافة ومزايا متعددة سواء في مجال تخفيض التكاليف الإدارية، وفي مجال إعادة هندسة أنشطة وقرارات الموارد البشرية في المؤسسة وتتمثل فيما يلي...
 - تخفيض التكاليف الإدارية... يساهم نظام المعلومات بقيم عديدة منها دعم ووضع المعايير الخاصة بمختلف جوانب الأداء، وبعض المعلومات تساهم في إيجاد فرص التوظيف العادلة، ومعلومات نظم الدفع والفوائد تركز على تعويضات الموظفين وتحدد الأجور وساعات العمل

ويتم تجميع بيانات أخرى بهدف تشجيع ونمو العلاقات الوظيفية بين الأفراد. كما تساهم هذه المعلومات في إنتاج وتقديم التقارير الخاصة بالأجور والمدفوعات وتقييم الأداء وكل هذه المزايا تخفض التكاليف الإدارية في الموارد البشرية.

○ إعادة هندسة أنشطة الموارد البشرية... تبين أن القيمة الأصلية للتكنولوجيا هي قدرتها على دعم وتشجيع التفكير الجديد والذي يشبع ويدعم حاجة مختلف الفئات الإدارية وهو ما يسمى بإعادة الهندسة ومن خلال تطبيق مفهوم إعادة الهندسة وباستخدام النظم الآلية يمكن للعاملين الإجابة عن جميع تساؤلاتهم وأيضاً خلق وإيجاد علاقات جديدة تدعم الموظفين وتفكيرهم خاصة في الأمور التي تهمهم وتدعم مهاراتهم الوظيفية والعملية.

○ إعادة هندسة قرارات الموارد البشرية... وهو تعتمد على كيفية استخدام المعلومات من خلال مديرين الموارد البشرية وحيث أن حجم المعلومات البشرية يتم جمعها عن طريق المؤسسة ويقوم كل شخص في المؤسسة باستخدام هذه المعلومات حسب أهميتها خاصة في مجال اتخاذ القرارات الفعالة وتعتمد قيمة مثل هذه المعلومات على عامين هما...

- عدد القرارات التي يمكن تحسين اتخاذها من خلال هذه المعلومات
- قيمة هذه القرارات في المؤسسة.
- وقيمة هذه المعلومات يجب مقارنتها بتكلفة الحصول عليها وإنتاجها وذلك عما إذا كانت المعلومات المعروضة تمثل استثماراً جيداً أم لا. ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية استثماراً فعالاً للمؤسسة.

العناصر الأساسية لنظم معلومات الموارد البشرية

- يتكون أي نظام لمعلومات الموارد البشرية من أربع مكونات وظيفية هي...
 - المدخلات
 - حفظ البيانات
 - المخرجات
 - التغذية العكسية
- وظيفة المدخلات... ويتمثل في إدخال البيانات الخاصة بالأفراد ويشمل الإجراءات المطلوبة لتجميع البيانات مثل من الذي يجمع البيانات، ومتى وكيف يتم تشغيل هذه البيانات.
- وظيفة حفظ البيانات... تتضمن تجديد وتحديث وإضافة البيانات الجديدة إلى قاعدة البيانات

• وظيفة الإخراج... وهي الوظيفة المرنية بوضوح لنظم معلومات الموارد البشرية، حيث يتم الحصول على النتائج والمخرجات المطلوبة من هذا النظام ولإنتاج المخرجات ذات القيمة لمستخدمي الحاسب، فإن نظم معلومات الموارد البشرية يجب أن تعمل من أجل المخرجات وإجراء الحسابات الضرورية وصياغة النتائج وإخراجها بالصورة التي يفهمها المستخدم.

• وظيفة التغذية العكسية... وهي المسئولة عن تقييم جودة وفاعلية مخرجات نظام المعلومات في اتخاذ قرارات وإعادة هندسة أنشطة الموارد البشرية ويتم على ضوء استخدام هذه النتائج يتم الإبقاء على النظام كما هو أو إجراء أى تعديل في أي من عناصره حتى يتمشي مع حاجات المستخدمين والمستخدمين له.

تصميم عملية نظم معلومات الموارد البشرية

• لا توجد طريقة منفصلة وتامة لتصميم وتنفيذ نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية

وبناء يكون هناك اتفاق على أن أهم هذه الخطوات تتمثل في الآتي...

○ التحديد الدقيق لمتطلبات النظام وبخاصة أهداف وأغراض المستخدمين والقرارات التي صمم النظام لدعمها وهذه

المواصفات تشمل القرارات التي تحدد البيانات المطلوب تجميعها حجم هذه البيانات وكيفية تجميعها ومتى يتم تجميعها.

- وتتمثل في تصميم نظام العمل ويتم ذلك بالإجابة عن الأسئلة التي تحدد من الذي يستخدم النظام وكيف يتم ذلك وكيفية تحديدي وتحديث النظام
- وتتمثل في التصميم الفني للنظام والذي يشمل تطوير برامج ونظم البرامج الجاهزة
- يتم اختبار النظام وتقييمه سواء في التشغيل أو التنفيذ
- مزايا نظام معلومات الموارد البشرية... وتتمثل الفوائد الجوهرية لنظام معلومات الموارد البشرية في...
 - تطوير برامج التخطيط
 - سرعة التشغيل والاستجابة للوقت
 - تخفيض تكاليف الإدارة
 - زيادة درجة الدقة في البيانات
 - تحسين الاتجاهات والمواقف الوظيفية
 - زيادة حجم الاتصالات بين الموظفين
 - معوقات الوصول إلى نظام جوهري ومتكامل لمعلومات الموارد البشرية وتتمثل في الآتي...
 - عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة

○ تأخر مصممي النظم في فهم طبيعة وأشطة الموارد البشرية

○ عدم كفاية وكفاءة مستخدمي النظام

○ عدم تدريب مستخدمي النظام للتدريب الفعال

○ عدم القدرة على الاتصال بالنظم الأخرى

○ قصور استراتيجية ورؤية نظام معلومات الموارد البشرية

○ قصور أو عدم قدرة النظام على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة

○ القيود القانونية على نقل المعلومات والبيانات الدولية

○ عدم كفاءة وجودة المعلومات

○ زيادة معدلات التغير التكنولوجي

○ قصور دعم الإدارة العليا للنظام

○ نقص التطبيقات والمواقف العملية المستخدمة في تشغيل وبرمجة النظم

تقييم وتحسين أداء العاملين

● عملية تقييم الأداء تعرف بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".

● ونستنتج من هذا أن عملية تقييم الأداء لا تركز فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضاً على

النتائج التي تتبع عملية التقييم والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين.

- ويعتمد نجاح برامج تقييم الأداء أو فشلها على المعلومات المستخدمة في عملية التقييم والتي يتم جمعها من مصادر عديدة في المؤسسة كما أن مخرجات تقييم الأداء هي عبارة عن المعلومات التي تستخدم في وضع برامج تحسين الأداء وتغيير مختلف سياسات الموارد البشرية.

أهداف عملية تقييم الأداء

- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين
- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساسي الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية

الأغراض الإدارية لتقييم الأداء

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد
- تخطيط الموارد البشرية
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار
- تستخدم التقارير المنشورة والنتيجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية للموارد البشرية

الأمراض التطورية لتقييم الأداء

- استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية في مناقشة نقاط القوة والضعف بما يؤدي إلى تحسين الأداء
- المساهمة في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي معوقات أو مشكلات
- تحديد الأهداف الجديدة لانجاز الأداء المتميز

- وضع الخطط المناسبة لنمو وتطوير الموظفين
- تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين

أسباب فشل برامج تقييم الأداء

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد
- عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين
- المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين
- الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم
- افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء
- القصور الناتج من عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذين يقومون به باستمرار التقييم المتتالي والمستمر
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز
- عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف
- استخدام التقييم السنوي بما يسمع بتراكم الأخطاء
- الحذف من نتائج تقييم الأداء وما يترتب عليها من سياسات الأبعاد أو النقل أو تغيير المكافآت والأجور
- عدم عدالة نظم تقييم الأداء وعدم دعم الإدارة العليا لهذه البرامج

طرق تقييم الأداء

- تستخدم طرق عديدة في عملية تقييم الأداء تعكس وتستجيب للتحسينات الفنية والمتطلبات القانونية، وتستجيب للأغراض والأهداف المرجوه من عملية التقييم ويمكن تصنيفها على النحو التالي...
 - طرق قياس السمات
 - الطرق السلوكية
 - طرق قياس النتائج
- طرق قياس السمات... وهي تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل الاستقلال، الإبداع، المبادرة، القيادة وهي سمات من المهم التعرف عليها نظراً لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل وتنقسم طرق السمات إلى الطرق الفرعية التالية...
 - طريقة المقياس المتدرج... وفيها يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف (العامل) المطلوب تقييمه وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بينها ترجع إلى...
 - نوع وحجم عدد الخصائص والسمات المطلوب تنفيذها
 - عدد وحجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات

- درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج
- عدالة المشرف في وضع درجة توافر الصفة في العامل، ومدى التأثر بالاعتبارات النفسية أو الشخصية
- ويمكن التغلب على معوقات المقياس المتدرج من خلال...
 - تدريب المقيمين على استخدام هذه الطرق
 - اختبار التقييم أولاً ثم إجراء التعديلات الجوهرية عليها
 - مشاركة المرؤوسين والمديرين في اختيار الجوانب والابعاد والصفات اللازم تقييمها
- طريقة مقياس المعيار المختلط... وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدي العاملين ولكنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد.
- ونستعرض بعض الصفات المطلوب توضيح عما إذا كاد أداء الموظف أكبر من أو مساوياً وأقل من كل معيار من المعايير التالية...
 - يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل
 - يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيراً ما تكون معالجته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل

○ الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود
 زمام التطوير التنظيمي مع زملائه ومتكامل مهام وظيفته
 مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون)
 ○ الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة
 ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من
 القيادة)

• طريق التوزيع الإجباري والاختياري... وتتطلب هذه
 الطريقة قيام المشرف باختيار البنود من القائمة المصممة
 والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد.
 • البنود الواردة في القائمة تكون في شكل ثنائي (زوج من
 البنود) والمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج
 بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح
 السلوك الناجح للوظيفة مثل...

- العمل صعب البنود الواردة محددة =
 التوزيع الإجباري
 - العمل سريع المشرف يختار منها =
 التوزيع الاختياري
 - يستجيب للعملاء
 - يوضح المبادأة
 - المنتجات منخفضة الجودة

- يفتقر للعمل الجيد

- ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطريقة...
 - ارتفاع التكاليف
 - تحتاج إلى قدرات عالية حتى تكون صادقة
 - لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية
- الطريقة الاجتهادية... ويقوم من خلالها المقيم بتكوين وتشكيل وتنظيم البنود التي تصف سلوك الموظف؛ حيث لا توجد قوائم أو نماذج محددة مسبقاً ويقع على عاتق المشرف اختيار البنود والسمات التي يراها مناسبة لوصف نقاط الضعف والقوة لدى العاملين ثم يقوم بوضع التوصيات اللازمة لتطوير العاملين.
- ويؤخذ على هذه الطريقة... أنها تستهلك وقتاً كبيراً للإعداد والاختيار للبنود والسمات الوفيرة.
- تقييم الأداء فيها ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضاً نمط تشكيل وتنظيم البنود قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساساً بأداء الوظيفة.
- طرق السلوك... وهي تحدد ألاً الأفعال التي يجب أولاً أن تظهر أثناء أداء الوظيفة ومنها...
 - طريق الأحداث الحرجة... وتتمثل في وقوع الحدث الحرج أو الكارئي عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح

- عادي أو غير عادي (متميز جداً) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد.
- ومن أهم مزايا الطريقة أنها تغطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة.
- طريقة قائمة المراجعة السلوكية... وتتكون من مجموعة من الجمل والاستفسارات والتي يعتقد المقيم أنها تعكس خصائص وسلوكيات أداء الأفراد.
- طريق مقياس التقرير المعتمد على الجوانب السلوكية.
- وهي تتكون من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية؛ حيث يعكس كل مقياس بعداً هاماً للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.
- ويتم وضع هذه المقاييس من خلال لجنة تضم المرؤوسين والمشرفين ويتم فيها تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة والمرتبطة بأداء الوظيفة.
- ومن مزايا هذه الطريقة مشاركة المرؤوسين والمدراء بما يجعلها أكثر قبولاً وأكثر دقة في تقييم الأداء.
- ومن مساوئها أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود حتى يتم تصميمها وتنفيذها وكونها مقاييس خاصة بوظائف محددة.

- طريقة مقياس ملاحظة السلوك... وهي مصممة لكي تقيس كيف يتكرر كل سلوك من السلوكيات التي يتم ملاحظتها وهي تسمع للقائمين لتقييم باستخدام الملاحظة أفضل من الحكم الشخصي.
- ومن مزاياها...
 - تحقق الموضوعية في التقييم
 - تميز بين الأداء الجيد وغير الجيد
 - تقدم التغذية العكسية الصحيحة
 - تحدد الحاجات التدريبية المطلوبة
- طريقة قياس النتائج... وتعتمد على قياس النتائج التي يتوصل إليها العامل، ويتم ذلك في إطار طريقة الإدارة بالأهداف.
- متطلبات نجاح برامج الإدارة بالأهداف...
 - تحديد الأهداف الخاصة بكل مستوى من مستويات المؤسسة
 - الأهداف تكون قابلة للقياس سواء في المدى القريب أو البعيد
 - يتم فيها تحديد النتائج المتوقعة في ظل رقابة المرؤوسين
 - ارتباط الأهداف بكل مستوى من مستويات التنظيم

- اتفاق المديرين والمرؤوسين على تحديد الوقت الذي يتم فيه مراجعة الأهداف والقيام بعملية التقييم
- توافر قائمة بالأهداف لكل موظف موضحاً فيها كيفية تحقيق واتجاز الأهداف المطلوبة.
- ومن مظاهر قصور نظام الإدارة بالأهداف
- زيادة حجم الإجراءات والتكاليف والوقت اللازم لانجاز هذا النظام
- تتأثر بيانات تقييم أداء العاملين بعوامل خارجة عن نطاق ورقابة العاملين مما يجعلها غير موضوعية
- حدوث مشكلات في كفاءة عملية الاتصال وتبادل النقاش بين المشرفين والمرؤوسين
- المرؤوسين يتجاهلون النظر إلى أداء الأمر الطويل ويركزون على الأمر القصير للأداء
- قصور وضعف معايير تقييم الأداء وقياس النتائج المتوقعة لانجاز الأهداف المحددة

الشركات متعددة الجنسيات

- يطلق على الشركة أنها متعددة الجنسيات حينما تنتشر عملياتها في أكثر من دولة؛ حيث تعمل من خلال مركز رئيسي يقع في الدولة الأم ويكون لديها أكثر من فرع في أكثر من دولة.

- ومن خلال ذلك لنا أن نستنتج التحديات التي تقابل هذه الشركات في سبيل تحقيق ميزة تنافسية من خلال التحكم في عوامل الطلب والصناعات المدعمة وهيكل الشركة وكذلك تنمية الطلب ويتوقف نجاح كل هذا على تحدي آخر هام يتمثل في قدرة الشركة على صياغة استراتيجيه مثاليه لإدارة الموارد البشرية لديها.
- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات.
- وتتمثل هذه المشاكل في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة ...
 - سياسات الاختيار والتعيين
 - سياسات الأجور والمكافآت
 - السياسات الخاصة بعلاقات العمل
 - سياسات التدريب والتطوير
- مشاكل التعيين في الفروع الأجنبية... ويمثل تحدى رئيسي عند وضع سياسات الاختيار والتعيين وللغلب على هذا التحدى ينبغي أن يتم التركيز على عناصر معينة ينبغي توافرها فيمن يتم اختياره وتعيينه في الفروع الخارجية.

- القدرة على التكيف ومن أهم صفاتها (لغات مختلفة - أعمار صغيرة - لديهم مرونة - قدرة على مواجهة الضغوط)
- الثقة والاعتماد على النفس
- السن والخبرة والتعليم
- الحالة الصحية والعائلية
- الحافز والصفات الشخصية ومن أهم صفاتها (الرغبة في المغادرة - القيادة - الرغبة في تحسين الوضع المادي - التواصل - الثبات العاطفي والانفعالي)
- سياسات الأجور والمكافآت في الشركات متعددة الجنسيات...
- نحن نعلم أن سياسات الأجور من أهم العناصر التي يتم التركيز عليها في جميع المؤسسات الطامحة إلى إيجاد موقع قوي لها؛ حيث إنها ترغب في الحصول على أفضل الكفاءات من ناحية أخرى ترغب في تخفيض حجم التكاليف المنفقة على الأجور من أجل زيادة الأرباح وللوصول إلى استراتيجية تضمن الحصول على أفضل كفاءة للأفراد وأقل تكلفة ينبغي التحكم في العناصر التالية...
- الأجر الأساسي

- المنافع والمزايا العينية (رعاية طبية - معاشات وتأمين اجتماعي - الضرائب)
- البدلات (إقامة - سفر - تنقلات - شراء أثاث - شراء سيارة)
- السياسات الخاصة بعلاقات العمل... من أهم التحديات كيفية وضع استراتيجيات مناسبة لإدارة الأفراد من مختلف الثقافات والتوجهات حول العالم
- وتتمثل الجوانب التي تحدث في العمل وإدارة علاقات العمل هي...
 - الهيكل التنظيمي ومركزية إدارة العمل
 - الحقوق الوظيفية للعاملين
 - الإضرابات العمالية وكيفية إدارتها
- ونستنتج من ذلك أن علاقات العالين في الشركات متعددة الجنسيات تعتمد بصورة أساسية على ثقافة المنطقة والبيئة التي تعمل فيها الشركة حيث تستمد هويتها وقدرتها على إدارة علاقات العمل لديها من القيم والثقافات التي تعمل بها وفيها.
- سياسات التدريب والتطوير في الشركات متعددة الجنسيات...

- من أهم الواجبات التي تنشغل بها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي قيامها بواجبها في تدريب الأفراد وعلى ذلك فإن الشركات متعددة الجنسيات تواجه بتحدي في عملية التدريب نظراً لمواجهة هذه الشركات لمشاكل التدريب من ناحية ومشكلة التدريب في بيئة مختلفة من ناحية أخرى.
- ولذا يمكن القول بأن مشكلة التدريب في هذه الشركات تتمثل في جانبين أساسيين هما...
 - الحاجة إلى وضع برامج تدريبية مناسبة للاحتياجات الفعلية للعاملين
 - الحاجة إلى وضع برامج تدريبية تناسب الظروف البيئية التي تعمل بها هذه الشركات
- ولمواجهة هذه الحاجة فإن الشركات متعددة الجنسيات تركز في برامجها التدريبية على النواحي التالية...
 - التدريب الموجه لاستيعاب الاختلاف الثقافي في الفروع الأجنبية، وزيادة وعي وإدراك المتدربين بالظروف المحيطة
 - التدريب الموجه لتغيير سلوك المتدربين لكي يتواءم مع الظروف والاختلافات في البلد التي يعملون بها

- التدريب الموجه لإمداد المتدربين بمعلومات ومهارات تتناسب مع البلد المضيف ومن أهمها اللغة ومهارات التحدث
- التدريب التقليدي الموجه لتنمية مهارات العاملين لتحسين أدائهم في العمل أو علاج عيوب الأداء لديهم
- التركيز الدائم للعاملين بسياسة الشركة ورسالتها
- ونستنتج من ما سبق الخطوات الآتية التي يمكن الاستعانة بها في تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات العربية نحو العمل في شركات متعددة الجنسيات...
- التغلب على فجوة المعرفة التي تعاني منها الموارد البشرية في المؤسسات العربية
- وضع سياسات جديدة في مجال الأجور والحوافز (ربط الأجر بالإنتاج - الأجر الأعلى للأداء وليس للأقدم)
- وضع سياسات هادفة وفعالة للتدريب تربط بين التدريب وتخطي المسارات الوظيفية
- وضع سياسات مرنة واضحة متنوعة للاختيار والتعيين
- وضع استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية

تمارين الواجب

- يعتبر العنصر البشري في أي مؤسسة من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات؟ من خلال خبراتك ودراستك ما المقصود برأس المال البشري وكيف يؤثر في أداء مؤسسات الأعمال؟
- تعتبر إدارة الأفراد هي الاهتمام الرئيسي لأي مدير في أي مؤسسة وضح لنا الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة؟
- تعتبر وظيفة تصميم وتحليل الوظائف من الوظائف الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية وضح لنا أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع تصميم وتحليل الوظائف؟

أسئلة التفكير

- عرف الاستقطاب وحدد المراحل التي تمر به؟
- ما هي أهم خطوات عملية اختيار الموظفين؟
- حدد تعريف واضح لكل من الموثوقية ولصدق عند إجراء الاختبارات؟
- ما هو الدور الحيوي الذي يفترض أن تقوم به إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي أهداف التي تعود على الشركة من خلال التدريب؟

- ما هي الأهداف المتوقعة من خلال عملية تقييم أداء العاملين؟
- بناء على تخصصك أشرح لنا تصور عن مسارك الوظيفي المستقبلي؟
- ما هي الفوائد التي تعود على الشركة من خلال تقييم أداء العاملين؟
- ما هي الأشياء التي تنقص الشركات العربية حتى تصبح دولية؟
- كيف تتكيف إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في النطاق الدولي مع التحديات التي تواجهها؟

أسئلة الصواب

- الموارد البشرية هي سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المؤسسة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء
- تخطيط القوى العاملة من مكونات المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية
- الدور الخدمي لإدارة الموارد البشرية يعبر عن كفاءة الأداء لمختلف عمليات التشغيل الروتينية في المؤسسة
- دور المشارك في العمل للموارد البشرية يساعد في تطوير وتقييم مختلف بدائل العمل الاستراتيجية

- يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي مؤسسة
- التوظيف الحديث يعتمد على التركيز فرق العمل
- يتمثل وصف الوظيفة في تحديد دقيق للمهام والمسئوليات لأداء هذه الوظيفة
- مواصفات الوظيفة هي حزمه المعارف والمهارات والمؤهلات المطلوب توفرها في مؤدي الوظيفة
- الاختيار هو تحديد المتمتعين بالمعارف المطلوبة لشغل الوظيفة
- المقابلات المنظمة هي مقابلات تعد وتهيؤ مسبقاً من خلال وضع استمارات مدروسة بعناية
- الموثوقية تعني أن الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج في كل مرة يجري فيها
- التطور أساسه التحول من التدريب إلى التعليم المستمر
- تخطيط الموارد البشرية هو العملية المستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة
- القدرة على التنبؤ وتوقع المشاكل والمعوقات التي تنشأ في مواقع العمل من أهداف تخطيط الموارد البشرية
- استراتيجية التملك توضح كيفية الحصول على الموارد البشرية اللازمة لمواجهة احتياجات المؤسسة

- استراتيجية المنفعة توضح الاتجاهات الخاصة بتعظيم الاستفادة من التكاليف المنفقة لتعظيم إنتاجية العاملين
- يتم بناء خطة المسار الوظيفي عن طريق تحليل ومعرفة التوقعات المختلفة للترقية بين المستويات الوظيفية المختلفة
- الإنتاجية هي المخرجات المتنوعة من البضائع والسلع والخدمات والتي تنتج من المدخلات
- تخفيض تكاليف العمل من ضمن أهداف الخطة المرنة للموارد البشرية
- إدخال الآلية وأنظمة الحاسب الآلي من مخرجات ونواتج الخطة الإنتاجية للموارد البشرية
- تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى من ضمن أهداف الخطط المرنة للموارد البشرية
- التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين أداء مهامهم
- التطوير هي الجهود التي تقوم بها المؤسسات لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها مستقبلاً
- يساهم التدريب في تكلفة الإنتاج وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة

- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.

أسئلة الخطأ

- الدور الخدمي لإدارة الموارد البشرية يؤثر على سلوكيات واتجاهات الموظفين في المؤسسة
- التوظيف المبتكر والحديث انتقل من التركيز على فرق العم إلى تركيز على الفرد
- يتمثل تحليل الوظيفة في الوصف الدقيق للمهام والمسئوليات المحددة لأداء هذه الوظيفة
- الاستقطاب هو تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات المطلوبة لوظيفة ما
- يركز التطوير على التحول من التعلم المستمر إلى التدريب
- الصدق يعني أن الاختبار المعتمد يعطي نفس النتائج في كل مرة يقام فيها الاختبار
- استراتيجية الحفاظ وهي الإجراءات الواجب أداؤها لتحسين مهارات الأفراد
- استراتيجية التطوير وهي الإجراءات الواجب أداؤها حتى تستطيع المؤسسات الحفاظ على العاملين فيها

- استراتيجيية المرونة ؤوضح الأعمال الواجب أداؤها وإسنادها إلى قوة العمل للبدء في التنفيذ
- يمثل التنبؤ بالطلب على العمالة عن العملية التي على أساسها يتم تقرير عدد المحالين إلى التقاعد
- تحسين وتحديد الأساليب والإجراءات والنظم المختلفة من أهداف الخطة المرنة للموارد البشرية
- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية والمستقبلية للموظف
- التطوير يركز على الوظيفة المستقبلية فقط للموظف
- يساعد التطوير الأفراد على اكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم
- التدوير الوظيفي يساعد الموظفين على تثبيت أنفسهم في مجال تخصصهم بما يساعد على زيادة خبراتهم.

المراجع

- الإدارة والأعمال د. صالح العامري
- إدارة الموارد البشرية د. سيد محمد جاد الرب
- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية د. طاهر منصور الغالبي.

المحتويات

٢.....	ماهية وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
٤.....	تعريف الموارد البشرية.....
٦.....	تطور إدارة الموارد البشرية.....
٨.....	دور أخصائي الموارد البشرية.....
١١.....	أنشطة إدارة الموارد البشرية.....
١٤.....	تصميم وتحليل الوظائف.....
١٦.....	عملية الاستقطاب.....
١٨.....	المقابلات والاختبارات.....
٢٠.....	ويجب أن يتسم الاختبار بالموثوقية والصدق.....
٢١.....	تخطيط الموارد البشرية.....
٢٢.....	أهداف تخطيط الموارد البشرية.....
٢٤.....	أساس استراتيجيات القوى العاملة.....
٣٣.....	نماذج الموارد البشرية.....
٣٤.....	استخدامات نماذج القوى العاملة.....
٣٤.....	ومن أهم البيانات المطلوب جمعها.....
٣٥.....	العمالة المتوافرة داخل المؤسسة.....
٤١.....	استراتيجيات تدريب الموارد البشرية.....
٤٥.....	التدريب أثناء الوظيفة.....
٤٦.....	عيوب ومعوقات التدريب أثناء الوظيفة.....
٤٧.....	التدريب خارج الوظيفة.....

٤٧	عيوب هذا النوع
٥٠	مزايا التدريب على التداخل الوظيفي
٥١	العناصر التي تساعد على عدد زيادة كفاءة تدريب فرق العمل
٥٤	نظم معلومات الموارد البشرية
٥٥	أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
٥٥	أهمية سجلات الموارد البشرية
٥٦	أهداف نظم معلومات الموارد البشرية
٥٨	العناصر الأساسية لنظم معلومات الموارد البشرية
٥٩	تصميم عملية نظم معلومات الموارد البشرية
٦١	تقييم وتحسين أداء العاملين
٦٢	أهداف عملية تقييم الأداء
٦٣	الأغراض الإدارية لتقييم الأداء
٦٣	الأمراض التطورية لتقييم الأداء
٦٤	أسباب فشل برامج تقييم الأداء
٦٥	طرق تقييم الأداء
٧١	الشركات متعددة الجنسيات
٧٧	تمارين الواجب
٧٧	أسئلة التفكير
٧٨	أسئلة الصواب
٨٤	المحتويات