 **جمهورية العراق**

 **وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

 **جامعة بغداد**

**كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال**

 **دبلوم تخطيط استراتيجي**

 **2017—2018**

**ادارة الموارد البشرية**

**موضوع المحاضرة**

**مفاهيم ومداخل ادارة الموارد البشرية**

**د. ندى اسماعيل**

 **المحتويات**

**المقدمة**

**نبذة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية**

**مفهوم ادارة الموارد البشرية**

**المهام الاساسية لادارة الموارد البشرية**

**وظائف ادارة الموارد البشرية**

**العوامل الموثرة في الوضع التنظيمي لادارة الموارد البشرية**

**اهم ما يتميز به مدير ادارة الموارد البشرية**

**+++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++**

**المقدمة**

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثمن مورد لدى الادارة والاكثر تأثيرا" في الانتاجية على الاطلاق .ان ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركن اساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الارباح .

ان ادارة الموارد البشرية تعني وباختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر بالاستفادة من كفاءات وخبرات ومهارات هذا العنصر ,مما حفز وشجع الباحثين والكتاب في الخوض

في هذا المورد من خلال دراسة العوامل والاسس الصحيحة للتعامل مع هذه الموارد واليات اختيارها وتدريبها لتحقيق اهداف المنظمة وطموحاتها .

**نبذة تاريخية عن الموارد البشرية**

قبل الخوض بمعرفة ماهية ادارة البشرية لابد من التعريج على بدايات ظهور المواردالبشرية حيث ان اول بدايات لها كانت بتشكيل نقابات المجموعات من الحرفيين من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهد الاول لما يسمى ب TRADE UNION وقد تم ظهور دور اكبر لمفهوم ادارة الموارد البشرية بشكل اكبر في نهاية القرن الثامن عشر حيث كان في وقتها لم يكن هنالك اتصال مباشر بين الموظفين واصحاب المال وذلك لانشغال اصحاب المال بامور مالية مما ادى الى تعيين مديرين ليقوموا في هذا الدور ونتيجة للتطور التكنلوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الاثر الفعال في بيئة العمل وظهور ادارة شؤون الموظفين وبقيت ادارة شؤون الموظفين على هذا الدور حتى اواخر الستينات من هذا القرن بعدها اصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء اساسي من المنظمات فتوسعت لتصبح ادارة كاكلة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد واصبح لها دور تنافسي لتحقيق اهداف المنظمة وربحيتها .

مفهوم ادارة الموارد البشرية

قبل التعرف على ماهية وماذا نعني بادارة الموارد البشرية لابد من معرفة ماذا نعني بكلمة الادارة ,وبأختصار فان الادارة في اي منظمة تعني (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ):-

التخطيط Planning:-

بشكل مبسط يعني وضع اهداف للمنظمة ينبغي الوصول اليها .

التنظيم organization:-

بعد مرحلة التخطيط تصبح عندنا مهام ينبغي عملها فيجب تحديد من يقوم بهذه المهام حتى نصل لاهداف المنظمة الموضوعة .

التوجيه (القيادة ) leadership:-

تعني كيفية قيادة فريق العمل الموجود في المنظمة وماهي الادوات الخاصة لذلك حتى نصل للاهداف الموضوعة .

الرقابة (التحكم) control:-

هو كيفية عمل رقابة كاملة لاداء سير المهام ومعرفة فيما اذا كنا نسير وفق مامرسوم له ام لا اي بمعنى السير وفق الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف .

هذه العناصر الاساسية للادارة في كل منظمة

اما مفهوم ادارة البشرية (human resources management )

ويرمز له بالرمز (HR )

فهو النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية باعلى كفاءة ممكنة .

ويعرفه اخرين بانها استخدام السياسات الصحيحة لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير معاملة الافراد في جميع المستويات والعمل على توجيه وتنظيم هذه القوى العاملة لاداء المهام الموكلة اليها لتحقيق اهداف المنظمة .

ونرى نحن معدي المحاضرة بأن مفهوم ادارة الموارد البشرية :- هي الادارة التي تختص بتسيير شؤون الافراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك لاجل تحقيق اهداف المنظمة...

المهام الاساسية لادارة الموارد البشرية :-

1-التدريب والتطوير:- حيث يعمل على إعداد البرامج و الخطط التدريبية و قياس مستوى تأهيل الموظفين و مقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة و معرفة ما هو الجديد من البرامج و التي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤد إعمالهم بصوره أفضل و كما و أن التدريب يعرف ب" الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة".

2- التوظيف:- حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف و توصيف الوظائف الجديدة و أعاده هيكلة الوظائف القديمة كما و تعمل الإدارة على "التعيين وتهتم هذه المهمة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3- تقييم اداء الموظفين:- و هو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية و العقوبات بناءا على اداء الموظفين و هو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين و يقدم الجوائز و المكافآت و الشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعيها السلبي و الايجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية, وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة." لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة و مهمة اساسية من مهام إدارة الموارد البشرية حيث يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل و إبعادهم عن ما لا تريدهم القيام به .

وظائف ادارة الموارد البشرية :-

تقوم ادارة الموارد البشرية باداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري .واهم هذه الوظائف هي :-

اولا:- تحليل العمل

يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ,بالاضافة الى تحديد مواصفات للشخص المرشح لهذه الوظيفة.

ثانيا":- تخطيط الموارد البشرية

وهي الوظيفة الاكثر الاهمية وذلك المنظمة تسعى من خلال هذة الوظيفة في الادارة الى تحديد احتياجاتها الفعلية من العاملين القادرين والمؤهلين على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ويتم ذلك بعدة خطوات :-

الخطوة الاولى :- وضع وتحديد الاهداف .

الخطوة الثانية :- تحليل وتقييم البيئة اي تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الاهداف .

الخطوة الثالثة :- تحديد البدائل

الخطوة الرابعة:- تقييم البدائل من خلال معرفة مزايا وعيوب كل بديل.

الخطوة الخامسة :- اختيار البديل المناسب صاحب اعلى مزايا واقل عيوب

الخطوة السادسة :- اعداد الخطة من خلال تحديد العدد النهائي للافراد المطلوبين واختصاصاتهم .

الخطوة السابعة :- تنفيذ الخطة وتحديد من المتكفل بالتنفيذ وماهية الموارد المتاحة وكيفية التنفيذ واعداد التقارير.

الخطوة الثامنة :- مراقبة وتقييم النتائج ومعرفة هل هنالك انحراف بالخطة الموضوعة ام لا.

 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية وهي:-

• حجم المنظمة :

 كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات و الأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العليا و ذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية و لتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت و نسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها" لذلك لابد على المنظمات من قياس إحجامها بدقة و التوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها .

• طبيعة عمل المنظمة :

 حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلي مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعين و التدريب وفق اجرات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .

• مركزية و لا مركزية المنظمة :

 نعتبر المنظمة مركزية" عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات أدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ، لذلك نستطيع القول بان إذا كانت المنظمة تؤمن بمبدأ التفويض من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية اما اذا كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي فا الموارد البشرية تقع ضمن الهرم التنظيمي .

• مستوى التقنية:

 في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن " رفع مستوى أاستخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل" لذلك هنالك أكثر من رئي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .

• مستوى توفر الكفاءة في المنظمة:

حيث تعد الخبرات و الكفات المميزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من أراء أو مقترحات .

أهم ما يجب أن يتميز به مدير إدارة الموارد البشرية:

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لابد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية و من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية كما يلي :

• القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته خاصة و أن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعه من التفاعلات و المشاكل التي لابد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته و لابد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب .

• القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه : حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة و ذلك دافع لزيادة الإنتاجية .

• العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده و موجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية و الأحقاد الوظيفية و ذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفر يق لأنه جزء منه .

• معرفة نظام الحوافز و المكافآت : أن يكون ملم بنظام الحوافز و المكافآت و متى يجب أن تكون و كيف تكون و قادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز و المكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف .

• الإقناع : أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الإعمال الخارجة عن نطاق الإجبار أو الإكراه.

+++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++

المصادر ......شبكة المعلومات( الانترنيت **)**