

دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

← هي إدارة و دراسة سلوك الإنسان " السلوك البشري " داخل المنظمات .

📖 وظائف " مراحل " المنظمة :

١. بحوث التسويق .
 ٢. إدارة المالية (التمويل) .
 ٣. إدارة الإنتاج و العمليات .
 ٤. إدارة الجودة الشاملة " تسمى حديثاً Total Quality Management (T.Q.M) " .
 ٥. إدارة التسويق .
 ٦. إدارة الموارد البشرية .
- إدارة الأفراد " Personal Management " : هي نظرة ضيقة للأفراد حيث ينظر للأفراد على أنهم عنصر من عناصر الإنتاج .
- إدارة الموارد البشرية : ينظر للأفراد على أنهم موارد يمكن الإستثمار فيها .
٧. إدارة المواد والإمداد (اللوجيستيات) .

📖 مسئوليات " وظائف " مدير إدارة الموارد البشرية :

- ١) وظيفة تنفيذية : توجيه الأفراد داخل إدارة الموارد البشرية .
- ٢) وظيفة تنسيقية : يعمل كمنسق لأنشطة الموارد البشرية .
- ٣) وظيفة خدمية : تقديم النصائح والخدمات للمديرين التنفيذيين .

دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

← **الدور المحوري :** هو دور يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر في البيئة المحيطة .

♣ **المخاطر التي يجب تجنبها للفهم الصحيح لإدارة الموارد البشرية :**

١. تعيين فرد غير مناسب لإحتياجات العمل .
٢. شعور الفرد بالملل .
٣. عدم قيام الفرد بالعمل على أكمل وجه .
٤. إرتفاع و إنخفاض معدل دوران العمل بنسب غير مناسبة للشركة .

👉 **ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية :**

- (١) **تصميم الوظائف :**
تحديد طبيعة كل وظيفة داخل المنظمة و وضع شروط من الذي يقوم بهذه الوظيفة " الوهل العلمي والخبرة العملية " .
- (٢) **تخطيط الموارد البشرية :**
وضع شروط القوى العاملة لهذه الوظيفة .
- (٣) **إستقطاب الموارد البشرية :**
هي عملية البحث عن وجذب الأفراد الجدد للمنظمة .
- (٤) **الإختيار والتعيين .**
- (٥) **تدريب الأفراد .**
- (٦) **تنمية المديرين .**
- (٧) **الأجور والحوافز .**

☐ **ملاحظات هامة :**

- ✚ إدارة الموارد البشرية هي رأس المال البشري .
- ✚ الوظيفة التنفيذية لمدير إدارة الموارد البشرية في حدود إدارته فقط .
- ✚ الوظيفة التنسيقية يطلق عليها الرقابة الوظيفية .
- ✚ أساس نجاح المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية " **الرجل المناسب في المكان المناسب** " .

الإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية المحيطة

♥ العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف البيئية المحيطة :

أولاً : التغيرات الداخلية :

١. المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة .
٢. التنوع الكبير في مزيج الأفراد " أفراد مناسبين لأداء العمل وأفراد غير مناسبين لأداء العمل " .

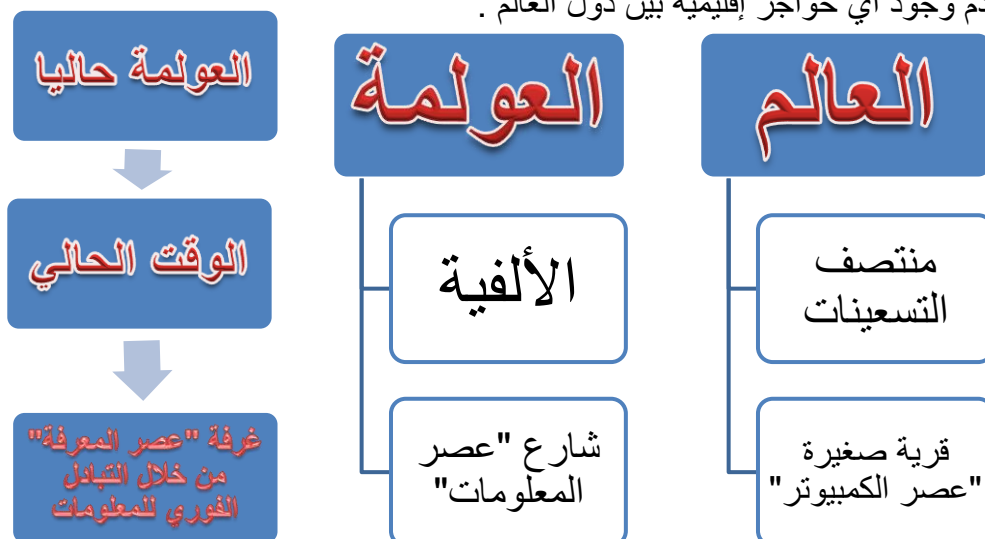
ثانياً : التغيرات الخارجية :

- ١) العولمة .
- ٢) البيئة الثقافية .
- ٣) الخصخصة .

◀ وفيما يلي تفصيل كامل للتغيرات الخارجية :

❖ العولمة :

هي عدم وجود أي حواجز إقليمية بين دول العالم .



دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

❖ إذا العالم أصبح بين أصابع اليد من خلال " المحمول ، الكمبيوتر ، الأقمار الصناعية " فالإنسان أصبح يستطيع الوصول إلى أي شئ في أي وقت وأي مكان .

❖ دور العولمة :

- (١) تدريب الأفراد على اللغة .
- (٢) التأكد من فهم الثقافات التي يتعاملون معها .

❖ البيئة الثقافية :

هي من الأمور الهامة لنجاح المنظمة ، **من خلال عمل برنامج رسمي يركز على :-**

- أ - الاختلافات بين الأفراد .
- ب - التدريب التلقائي للأفراد وحده لا يكفي للقضاء على الاختلافات الثقافية بين الأفراد .
- ت - التنوع في مزيج القوى العاملة وذلك من خلال :-

١. إدخال نظام العمل نصف الوقت .
٢. خلق نوع جديد من المنظمات وللأسف لا يوجد إلا في الولايات المتحدة الأمريكية فقط وهي " **المنظمات الصديقة للأسرة F.F.O Friends family origination** : هي منظمات توفر جدول عمل مرن ودور رعاية لأطفال العاملين بالمنظمة والعمل نصف الوقت أو نظام العمالة المؤقتة " .

- ث - **متطلبات المهارات المتغيرة :-** إصلاح الأمية الوظيفية .
محو الأمية الوظيفية : هو وجود قطاعات من القوى العاملة تفتقر المهارات الضرورية لأداء الوظائف المطلوبة خاصة في القرن الواحد والعشرين .
- ج - **العمالة الشرطية " هامة جداً " محور العمل :** هم أفراد يبيعون خدماتهم وتستفيد منهم المنظمة ويتم تعيينهم لفترة قصيرة من الوقت أو هو عامل يعمل نصف الوقت أو بصورة مؤقتة من خلال عقد خاص مع المنظمة .

♥ دور إدارة الموارد البشرية مع العمالة الشرطية :

- (١) ضمان توفير العمالة الشرطية في الوقت التي تحتاج إليه المنظمة .
- (٢) توفير جداول عمل مرنة تتناسب مع إحتياجاتهم .
- (٣) الإستعداد للتعامل مع الصراع الذي ينشأ بين العمالة الدائمة و المؤقتة .

دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

♥ ملاحظات هامة :

يفضل بعض الأفراد أن يكونوا عمالة شرطية وذلك للأسباب التالية :

١. وقت فراغ أكبر للبحث عن عمل آخر .
٢. جدول عمل مناسب .
٣. المرونة غير المملة .
٤. القدرة على العمل في أكثر من وظيفة .

ح - **تصغير حجم المنظمة :** هو تخفيض حجم العمالة من خلال تخفيض الأجور والمرتبات أي تخفيض المدخلات والحفاظ على نفس مستوى المخرجات .

❖ دور إداره الموارد البشرية في تصغير حجم المنظمة :

١. القيام بالاتصال الفعال قبل تطبيق الإستراتيجية .
٢. تخفيض الآثار السلبية الناتجة عن الشائعات .
٣. تقديم المساعدات للأفراد الذين يتم الإستغناء عنهم " حوافز ، تأمينات ، معاشات " .
٤. إبلاغ الأفراد المقرر الإستغناء عنهم قبل صدور القرار بفترة كافية .

خ - **برامج التحسين والتطوير المستمر :** عن طريق مشاركة الأفراد في الأمور المتعلقة بهم من حيث نقاط القوة التي يجب تنميتها ونقاط الضعف التي يجب القضاء والتغلب عليها .

د - **إعادة هندسة العمليات :** هو تغيير ٧٠% من عمليات المنظمة من خلال :-

- ١) التركيز على العميل .
- ٢) هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج .
- ٣) الرغبة في النظر إلى العمل التنظيمي أنه يبدأ من لا شئ .

ذ - **تضمين و إشترك الأفراد في الأمور المتعلقة بهم :** ولها ثلاثة منافع :

١. سيطرة الفرد على ما يقوم به .
٢. إدارة أفضل لتحسين الإنتاجية .
٣. زيادة الولاء والتزام الفرد إتجاه المنظمة .

ملاحظة : إن عملية التفويض هو إعطاء سلطة للفرد في إتخاذ القرارات المؤثرة على عمله .

دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

س / ماهي الخفايا العممية - اخل المنظمة ؟

ج / (النشأ السرة واخل المنظمة :

١. أفراد ناضجين :

- (١) لديهم درجة عالية من الولاء .
- (٢) يمتلك مهارات عالية .
- (٣) توجه أكبر لتحقيق الأمان الوظيفي .

٢. أفراد متوسطي العمر :

وينظر لهم بأنهم أفراد غير واقعين في طموحاتهم .

٣. الفئة العممية الصغيرة " الشباب " :

يأتون بأفكار جديدة ويعاب على بعضهم الأنانية ولا يهتمون بمصلحة المنظمة .

❖ الخصخصة :

➤ مفهوم الخصخصة :

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصيص أو الخصخصة على اهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية وهي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي بالغة الإنكليزية أو الفرنسية لكلمة privatisation.

لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة الخصخصة، حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان إلى آخر ومن دولة إلى أخرى. ولكن لو اردنا تعريف هذه الظاهرة التي أصبحت موضوعا رئيسيا يتم استخدامه في معظم الدول، فانها فلسفة اقتصادية حديثة ذات استراتيجية، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة، من القطاع العام إلى القطاع الخاص. فالدولة، في المفهوم الاقتصادي الحديث، يجب أن تهتم بالامور الكبيرة كالامور السياسية والإدارية والأمنية والاجتماعية التي ترتبط بسياساتها العليا، اما سائر الامور الأخرى فيمكن تامينها من قبل القطاع الخاص وذلك في اطار القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

تعددت واختلقت مفاهيم الخصخصة وتعريفها إلى تعدد مجالات تنفيذ هذه الاستراتيجية وإلى تعدد اساليبها، فيتسع التعريف أو يضيق بقدر شموله لهذه الاساليب وتلك المجالات. ونظرا لاهمية تعريف هذه الكلمة قبل الخوض في تفاصيل البحث، فتعرف الخصخصة بانها نقل ملكية أو إدارة نشاط اقتصادي ما، اما جزئيا أو كليا من القطر الخاص اي انها عكس التاميم.

دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

ولا تعتبر الخصخصة بحد ذاتها انما هي عادة ما تكون وسيلة أو اداة لتفعيل برنامج إصلاح اقتصادي شامل ذي محاور متعددة يهدف إلى إصلاح الأوضاع الاقتصادية في دولة ما.و من هذا المنطلق عادة ما يتزامن مع تنفيذ برامج الخصخصة تنفيذ برامج أخرى موازية ومتناسقة تعمل كل منها في الاتجاه العام نفسه الداعي إلى تحرير كافة الأنشطة الاقتصادية في القطاع العام تجاه القطاع الخاص، اي ان الخصخصة يجب أن تواكبها تغييرات جذرية لمفهوم أو فلسفة مسؤولية الدولة من إدارة الاقتصاد ودورها السياسي والاقتصادي والاجتماعي تجاه المزيد من المشاركة للقطاع الخاص.

و للخصخصة منظورين اقتصادي وسياسي فمن المنظور الاقتصادي تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة الا في حالات الضرورة القصوى، وعبر ادوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباته. اما من المنظور السياسي فالتخصيص يدعو إلى اختزال دور الدولة ليقصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والقضاء والامن الداخلي والخدمات الاجتماعية، لذا فان التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق المقتصر على عملية بيع اصول أو نقل ملكية ليكون بمثابة نقلة اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة وفلسفة جديدة لدور الدولة.

أثار ونتائج تطبيقات الخصخصة :

ان الخصخصة مستحيلة وفقاً للظروف الحالية لأغلب الدول العربية وذلك بسبب نقشي الفساد وبسبب تطور جوهري تمثل في فشل أغلب الدول النامية أو ما أطلق عليه العالم الثالث اصطلاحاً في ظل تعايش النظامين – الرأسمالي والشيوعي- وصراعهما في الانتقال المتوازن خلال التحول الأول وفي إدراك بواكير التحول الثاني ويرجع ذلك وفقاً لوجهة نظرنا بشكل أساسي للنجاح السلبي لغالبية الدول النامية ومنها الدول العربية بالانتقال بالنظام الإقطاعي من المستوى الجغرافي المكاني للمستوى القطاعي الاقتصادي، حيث سيطر الإقطاع فيما سبق على منطقة جغرافية وعلى ما يقوم عليها ولكن نظراً للتطورات الفكرية المتسارعة والاندماج في الفكر الاقتصادي العالمي فقد أصبحت هذه السيطرة غير مقبولة اجتماعياً طبقاً لنظريات الحقوق المدنية وحقوق الإنسان فعمل هذا النظام الممثل لمصالح حفنة من كبار الملاك وأصحاب الثروات الجدد المرتبطين شخصياً بمراكز اتخاذ القرار ضمن الدول النامية للتخلي عن السيطرة المكانية الجغرافية والاتجاه نحو السيطرة القطاعية وقد نجحوا بذلك نسبياً حيث يلاحظ وجود أفراد يسيطرون على قطاعات اقتصادية كاملة- بالرغم من عدم وجود كفاءة اقتصادية لهم ولمشاريعهم – ضمن الدول النامية مستغلين أنظمة الحصر والسيطرة على الشركات الحكومية العاملة في القطاع أو المسؤولية عن السلعة ومستندين على ارتباطهم بمراكز إتخاذ القرار وبما يكفل لهم فرض جملة من الشروط النوعية التي تحدث فجوة هائلة بين العرض والطلب أو تحقق عملية إذعان وخلال فترة زمنية معينة بما يكفل لهم الحصول على أرباح إحتكارية خيالية مع الإشارة لأن العملية السابقة ديناميكية وحركية خلال الزمن. هذا مع الإشارة لغياب المصلحة الحقيقية لهؤلاء في التطور والارتقاء بمستوى الأداء الاقتصادي ومستوى الكفاءة الإنتاجية وجودة السلعة أو الخدمة خلال التحول الأول وذلك لغياب المنافسة الحقيقية. فكيف يمكن للخصخصة ان تنجح في ظل الفساد المستشري؟

ولكن في الكويت تم اقرار قانون للخصخصة مع حظر الاستفادة من الخصخصة للوزراء والنواب واقربائهم من الدرجة الأولى

دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

👉 **وروس متفاوتة من الشخصنة :**

- (١) التنوع في استخدام أدوات التحول .
- (٢) إيجاد بيئة اقتصادية مستقرة .
- (٣) تحديد مبادئ توجيهية واضحة .
- (٤) خطورة مقايضة الدين الخارجي بملكية المشروعات الوطنية .
- (٥) مراعاة المصلحة العامة .
- (٦) تجنب القرارات غير المدروسة .
- (٧) التدرج والانتقائية .

📖 **أمايب الشخصنة وورائها :**

١. خصخصة عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات .
٢. خصخصة عن طريق تنظيم القطاع .
٣. خصخصة عن طريق نقل الإدارة .