

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم  
رائع إن شاء الله بعنوان

## دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



بقيادة المدرب العالمي /

د / طارق عبد الهيم رجب



# محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

- تعريف – اهداف - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- تحديات إدارة الموارد البشرية
- إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)
- الاستقطاب والاختيار والتعيين
- الاحتياجات التدريبية
- الرضا والولاء الوظيفي
- التحفيز وبناء فرق العمل
- الادارة الاستراتيجية في الموارد البشرية
- تقويم وقياس أثر التدريب
- رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية
- نظم معلومات الموارد البشرية
- تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- مفهوم الجودة في ادارة الموارد البشرية والتدريب

Human Resource Diploma



# محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

## تعريف - اهداف - التطور التاريخي

### إدارة الموارد البشرية

تحديات إدارة الموارد البشرية  
إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)  
الاستقطاب والاختيار والتعيين  
الاحتياجات التدريبية  
الرضا والولاء الوظيفي  
التحفيز وبناء فرق العمل  
الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية  
تقويم وقياس أثر التدريب  
رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية  
نظم معلومات الموارد البشرية  
تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب

Human Resource Diploma



# مقدمة

١. تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لجميع الأفراد في التخصصات المختلفة ؛ وذلك لطابعها التطبيقي وارتباطها بالحياة العملية والوظيفية لكل فرد .
٢. وتدور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأشخاص العاملين في المنظمة من خلال استخدام وتطبيق استراتيجيات ، وأدوات ، وممارسات مختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل ، وتحسين الأداء ، وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها ، وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المنظمة.
٣. وتقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على عاتق جميع المديرين التنفيذيين بالمنظمة بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية الذين يقدمون إسهاماتهم من خلال النصح والمشورة.



# مفهوم إدارة الموارد البشرية

- **المفهوم الشائع :** أن يقوم مدير في المنظمة بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى إدارة متخصصة.
- **تعريف فليبو:** بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة.
- **تعريف جرانت وسميث:** بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.



# لماذا هذا الاهتمام بالعنصر البشري؟!

- لتأثيره القوي على نجاح أو فشل الشركات والمؤسسات
- لأنه يختلف عن باقي الموارد لارتباطه بسلوك وتصرفات إنسانية
- تحفيز هذا العنصر واستقطابه كي يكون قادرا على العمل وراغباً فيه
- يتميز هذا العنصر بحاجته الماسة الى قيادة فعالة تراعى المشاعر الانسانية وتسعى لتوفير الرضا والأمان



# تعريف ادارة الموارد البشرية

المنظمة

أو الشركة

- تتكون من مجموعة من البشر ذوي خلفيات متنوعة
- تعتمد على البشر في العمل
- لا قيمة لها بدون البشر



# تعريف ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على "عامل البشر" في الادارة لـ:

الاستفادة من خدماتهم

تطوير مهاراتهم

تحفيزهم ليقدموا اعلى مستويات  
الاداء الممكنة

التأكد من أنهم مستمرون في  
الالتزام بسياسات الشركة

الأهداف التنظيمية



# إدارة الموارد البشرية: التطور والمفهوم والأنشطة

أولاً : المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية:

ثانياً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

ثالثاً : أهمية إدارة الموارد البشرية:

رابعاً : أهم الملامح والأهداف:

خامساً : الأنشطة الأساسية:

سادساً : الأبعاد التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية:



# أولاً : المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية

- تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري.
- كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة ، وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها.



# ثانياً: التطور لإدارة الموارد البشرية

أربع محطات أساسية في التطور الذي مرت به إدارة الموارد البشرية منذ بداية القرن العشرين حتى الآن:

١. المرحلة الأولى: عام ١٩٠٠، تولت هذه الإدارة مهام التعيين والرفد للعاملين وقامت بإدارة نظم الأجور والمهيايا وخطط المزايا للعاملين ، وإجراء الاختبارات والمقابلة،
٢. المرحلة الثانية :ظهرت تشريعات الاتحادات العمالية والنقابية في ١٩٣٠ وأدى ذلك إلى توجه جديد يركز على حماية المنظمة في تعاملاتها مع الاتحادات العمالية،
٣. المرحلة الثالثة: جاءت مع التشريعات التي صدرت ضد التمييز في العمل في الستينات والسبعينات من القرن الماضي. ونظراً للغرامات الباهظة التي فرضتها القوانين ضد المنظمات المخالفة أصبحت الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية أكثر أهمية.
٤. المرحلة الرابعة: التحول إلى الشريك الاستراتيجي ، والمحرك الفعال للتغيير.



# إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

هناك جدل مستمر يحاول رصد أوجه الشبه والاختلاف بين كل من:

**Personnel Management**

إدارة الأفراد

وإدارة الموارد البشرية

**HRM) Human Resource Management**



# أهم أوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

١. تعتمد استراتيجيات إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
٢. تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولون عن إدارة العاملين بالمنظمة.
٣. هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية خاصة في احترام الفرد، وتحقيق توازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتياً ، ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
٤. تركز كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية على أهمية وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.
٥. تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وإدارة الأداء والمكافآت.
٦. توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم وفي وضع نظم لتدعيم علاقات العمل.



# أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

١. أن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين، بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإن كانت تهتم بالكوادر الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد.
٢. أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية،
٣. أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائماً متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها أبعاد اجتماعية ونفسية.
٤. أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر محورية نظراً لطبيعتها الاستراتيجية،
٥. أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا أن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح وأهداف المنظمة ككل.



# ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

• من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات ، مثل:

- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة ،
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع ،
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ،
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية ،
- عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة ،
- تدنى فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي ،
- عدم الالتزام بقوانين العمل.



# رابعاً: أهم ملامح إدارة الموارد البشرية

- التأكيد على الإدارة الاستراتيجية للبشر (رأس المال البشري للمنظمة) من أجل تحقيق التكامل بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.
- إعطاء أهمية قصوى لكسب إلتزام العاملين بغاية المنظمة وقيمها،
- معاملة الأفراد كموارد وكأصول وليس كتكلفة، فلا بد من النظر إلى العاملين بالمنظمة كرأس مال بشري ، وكمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ولذا يجب الاستثمار في هذا المورد من خلال إمداد العاملين بفرص للتعلم ولتنمية القدرات،
- الاعتقاد في المصلحة المشتركة لكل من العاملين وأصحاب العمل،
- إدارة الموارد البشرية من خلال كل المديرين التنفيذيين في المنظمة.



# خامساً: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

١. تحليل الوظائف (لتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المنظمة) ،
٢. تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب مرشحين للتوظيف ،
٣. الاختيار من ضمن المرشحين للتوظيف ،
٤. توجيه وتدريب العمالة الجديدة ،
٥. إدارة الأجور والمهايا (وتحديد كيفية تعويض العاملين) ،
٦. إدارة نظم الحوافز والمزايا ،
٧. تقييم الأداء ،
٨. التدريب والتنمية ،
٩. بناء التزام العاملين .





# سادساً: الأبعاد التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية

## • الفارق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية بالمنظمة: Line Versus Staff Authority

- السلطة هي حق اتخاذ القرارات وتوجيه عمل الآخرين وإعطاء الأوامر.
- المديرون التنفيذيون هم الذين لديهم سلطة توجيه المرؤوسين وهم المسؤولون عن إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة.
- المديرون الاستشاريون هم الذين لديهم سلطة المعاونة وإسداء النصح والمشورة إلى المديرين التنفيذيين من أجل إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة.



# مسئوليات الموارد البشرية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون

١. وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة
٢. توجيه العاملين الجدد بالمنظمة
٣. تدريب العاملين على أداء المهام الوظيفية التي تعهد إليهم
٤. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
٥. تفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين
٦. التحكم في تكلفة العمالة
٧. العمل على رفع معنويات العاملين
٨. حماية صحة العاملين وسلامتهم المهنية.



# مسئوليات الموارد البشرية التي تضطلع بها الإدارة المتخصصة للموارد البشرية:

## ١. مهمة تنفيذية:

يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة تنفيذية من خلال توجيه نشاط العاملين بداخل وحدته الإدارية، أى يمارس المدير هنا سلطة تنفيذية بداخل وحدة الموارد البشرية.

## ٢. مهمة تنسيقية:

يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة التنسيق لكافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ، وهنا تحرص الإدارة على التأكد من أن جميع سياسات وأهداف وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة يتم الالتزام بها وتنفيذها في سائر الإدارات والوحدات الأخرى.

## ٣. مهمة استشارية:

وهنا تقوم وحدة الموارد البشرية بدورها الهام فتى تقديم المشورة وخدمة المديرين التنفيذيين في المنظمة. على سبيل المثال، تقوم الوحدة بالمعاونة فى مهام مثل: التعيين والتدريب والتقييم والمكافأة والترقية والفصل.





# وظائف إدارة الموارد البشرية

## وظائف ادارة الموارد البشرية التقليدية

التركيز على التشغيل فقط

موقف رد الفعل

الانفصال عن رؤية الشركة

التركيز على الانتاج فقط

الهرم الرأسي للسلطة

الموارد البشرية = تكلفة

## وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة

التركيز على الاستراتيجية

النظرة المستقبلية

تعمل لتحقيق رؤية الشركة

التركيز على الخدمات

المسئولية الافقية

الموارد البشرية = استثمار



## ما هي الإدارة؟

الإدارة : هي عملية تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة التي تتم بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. وهي عملية تحقيق واستكمال الأنشطة المستهدفة بكفاءة من خلال البشر.



# وظائف الإدارة الخمسة:



# أهداف إدارة الموارد البشرية

- استقطاب القوى العاملة المؤهلة والمدربة بأقل التكاليف
- رعاية الموارد البشرية المتاحة
- تنمية وتطوير الموارد البشرية
- تحفيز القوى العاملة في المنظمة ماديا ومعنويا
- تطوير السياسات واللوائح والأنظمة
- دعم الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي



# وظائف إدارة الموارد البشرية

## إدارة الموارد البشرية وظيفتين أساسيتين وهما:

١. **وظيفة إدارية:** وهي وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة. حيث لابد لكل إدارة من وضع الخطط للعمل لتحقيق الأهداف عن طريق ممارسة تنظيم جهودها، وقيادة وتوجيه نشاطات العاملين ورقابتها بما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة والذي يؤدي لتحقيق أهدافها.

## ٢. **وظائف متخصصة:**

أ. **تهيئة الموارد البشرية:** استحضار الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.



## تابع / ٢. وظائف متخصصة:

ب. تطوير وتدريب الموارد البشرية: ويهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتطويرهم من تحديد للاحتياجات التدريبية ووضع مناهج التدريب المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية.

ج. مكافأة الموارد البشرية: وتعني دفع التعويضات والمكافآت للعاملين مقابل أعمالهم التي يقومون بها للمنظمة، ولذلك لا بد من القيام بعملية قياس الأداء وتقييم الأعمال ووضع نظام للحوافز ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل.



## تابع / ٢. وظائف متخصصة:

د. اندماج الموارد البشرية : وهو التفاعل الايجابي بين الإدارة والعاملين، أو تحقيق التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين في المنظمة عن طريق عمل علاقات جيدة مع النقابات العمالية وتفعيل الاتصالات الغير الرسمية وتنمية العمل الجماعي.

هـ. الحفاظ على الموارد البشرية : لا بد للمنظمة من القيام بعدة نشاطات للحفاظ على مواردها البشرية منها: متابعة توفير شروط العمل المناسبة واتخاذ كافة التدابير والإجراءات لحمايتهم من مخاطر العمل وحوادثه وأمراضه، وحماية الموظفين من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد أو انفصالهم عن العمل.



# إدارة الموارد البشرية

## المفاهيم، الاستراتيجيات والاهداف

- الموارد البشرية:-
- مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.



# إدارة الموارد البشرية

## المفاهيم، الاستراتيجيات والاهداف

\* تمثل ادارة الموارد البشرية المحور الاساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وهي ادارة استراتيجية هامة حيث انها :

- تشارك ادارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- تعتبر العنصر البشري أصول استثمارية يجب ادارتها وتطويرها.
- تصميم البرامج والسياسات بشكل يتوافق مع متطلبات و طموحات الموظفين.
- تهيئة مناخ تنظيمي يناسب و يستغل مهارات الموظفين و قدراتهم.
- تصميم وإعداد السياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بحيث يتلائم مع باقي ادارات المنظمة.



# أهمية الموارد البشرية

## أهمية إدارة الموارد البشرية

1- من منظور اقتصادي بحيث يحقق عائد أكبر على المنظمة ويشبه في ذلك الإدارات الأخرى في المنظمة مثل إدارة التسويق، إدارة الإنتاج،... الخ.

2- اختيار العاملين بكفاءة وفاعلية الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمنظمات الناجحة هي التي يكون المدراء والعاملين أكفاء فيها وسوف تحقق الغرض المطلوب منها .

\* كيف يؤدي عدم الاهتمام بالموارد البشرية إلى نتائج سيئة على المنظمة؟



# أهداف إدارة الموارد البشرية

وتكمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١. تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر
٢. زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل
٣. تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة
٤. استقطاب وتعيين أفضل العناصر
٥. تنمية الموارد البشرية
٦. تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم
٧. خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.



# أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما :

١- الكفاءة : تتحدد على ضوء العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية

(المواد الخام ، الآلات ، التقنية ، المعلومات ، الموارد البشرية) والمخرجات ( المنتجات ، الخدمات)

- كفاءة الاداء: قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات

٢- العدالة . تقاس بالعلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية .

- كلما روعيت العدالة في امور التوظيف والعلوات والترقية يؤدي ذلك الى رضا الموظفين



# أهداف إدارة الموارد البشرية

تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- قوة عمل متجانسة .
- قوة عمل منتجة .
- قوة عمل فعالة .
- قوة عمل مستقرة .
- التعامل مع الأزمات .
- تنمية قدرات الأفراد .
- تحقيق الانتماء و الولاء .



# أهداف إدارة الموارد البشرية

علي الرغم من أن الهدف الأساسي من وراء هذا المنهج هو تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للأشخاص، فإنه لم يؤد إلي إهمال الجوانب اليومية لإدارة شؤون الأفراد.

ومع أنه قد تم وصف وظيفة إدارة الموارد البشرية، فإنه تبقى حقيقة أنه يتم النظر إليها من زوايا مختلفة في المؤسسات المختلفة.

وفي بعض المؤسسات، ربما لا يتم النظر إليها علي أنها نشاط مميز بالمرّة، في حين تعتبر في مؤسسات أخرى وظيفة مهمة يتولاها مدير الموارد البشرية، وتشارك في تنمية استراتيجية المؤسسة، كما يتم دعمها بواسطة فريق من المحترفين المتخصصين في مجال الموارد البشرية.

وبطبيعة الحال، سوف يكون هناك عدد كبير من المناهج التي تتراوح بين هذين المنهجين المتباعدين اللذين يمثلان طرفي النقيض. وسوف يعتمد اختيار أي من هذه المناهج حتي يتم تطبيقها علي عدد من العوامل تشتمل، علي سبيل المثال، علي حجم المؤسسة وتنوع القوي العاملة، هذا علاوة علي بعض الأمور الأخرى الخاصة بالمؤسسة مثل التاريخ والثقافة ونمط الإدارة وجنسية المؤسسة...إلخ.



# أهداف إدارة الموارد البشرية

ولذا، فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، وسوف تشتمل في أوقات مختلفة علي بعض، إن لم يكن كل، الأهداف التالية:

١. توجيه النصح إلي الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة علي مستوي عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الاشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة علي ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
٢. تنفيذ والحفاظ علي استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
٣. المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلي ما يتعلق بالموارد البشرية.
٤. توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
٥. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الاشخاص وذلك حتي يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
٦. توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
٧. القيام بدور المشرف علي القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.



# أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية بالكم والكفاءة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة و فاعلية.

١. **الأهداف التنظيمية:** وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.



## ٢. الأهداف الوظيفية

- وهي القيام بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بالمنظمة والمتعلقة بالأفراد العالمين فيها ومنها:
- ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها.
- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل وذلك عن طريق توفير نظام تعويضات كامل.



## ٣. الأهداف الإنسانية

وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين حيث تسعى البشرية إدارة الموارد لإشباع رغبات وحاجات العاملين ومن هذه الأهداف :

□ إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم .

□ توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان.

٤. الأهداف الاجتماعية : وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار. ومن هذه الأهداف:



## ٤. الأهداف الاجتماعية:

ب. مساعدة الأفراد في  
اختيار أنسب الوظائف.

ج. توفير الحماية  
والمحافظة على قوة العمل في  
المجتمع.

أ. رفع مستويات  
المعيشة.



# أهداف إدارة الموارد البشرية

الترباط مع الإدارات الأخرى

الوظائف الاستشارية والتنفيذية المتعلقة بالأفراد مثل

- ضمان استمرار تدفق القوى البشرية
- ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية
- المحافظة على رغبة العاملين في العمل

إشباع رغبات وحاجات العاملين

- إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال عملهم
- توفير سياسات لاستخدام الطاقات البشرية

تشغيل الأفراد حسب قدراتهم

- رفع مستوى المعيشة
- مساعدة الأفراد في اختيار انصبب الوظائف
- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل

الأهداف التنظيمية

الأهداف الوظيفية

الأهداف الإنسانية

الأهداف الاجتماعية



# صح أم خطأ

رفع مستوى المعيشة هو من الأهداف الإنسانية لإدارة الموارد البشرية.



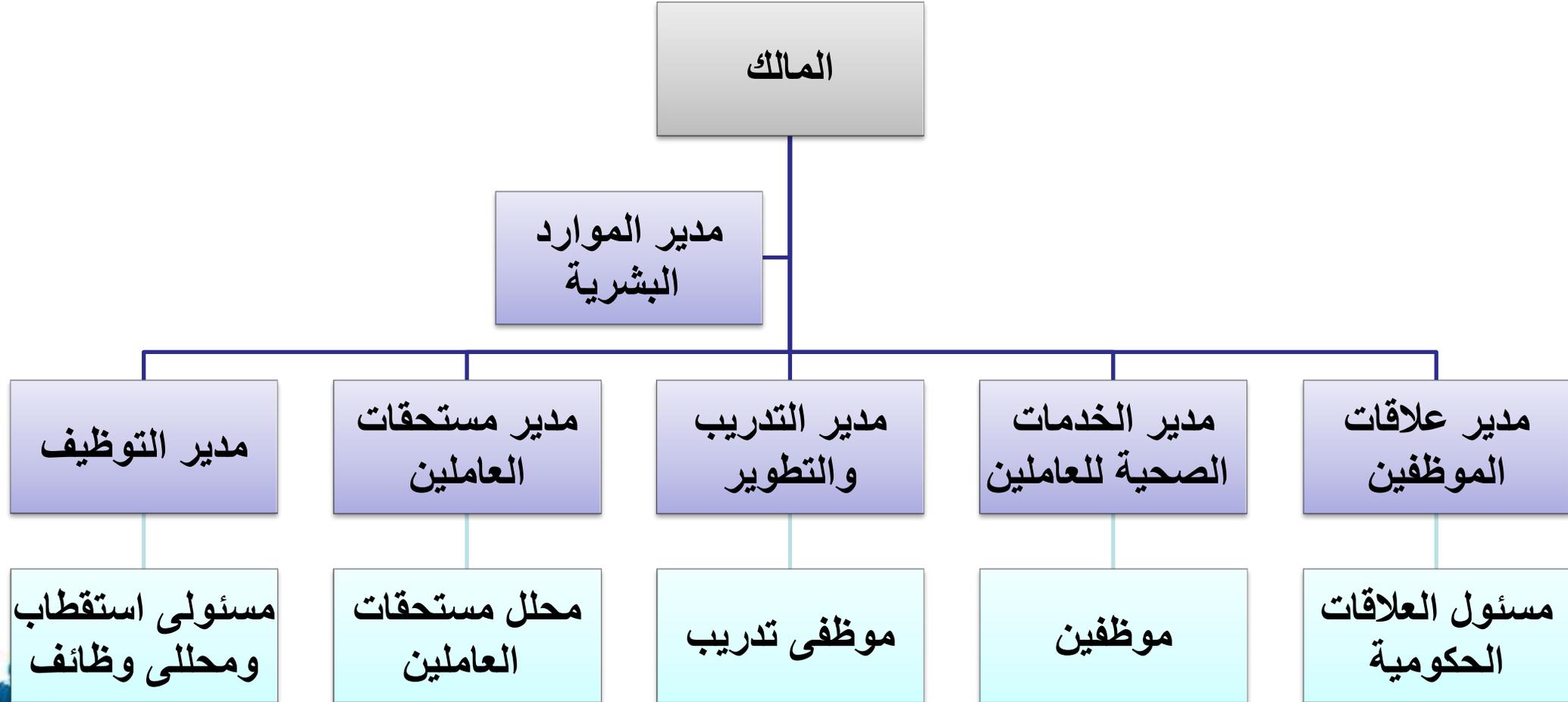
# تخطيط الموارد البشرية



# الفرق بين إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية

إدارة شؤون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
جزء من الإدارة التنفيذية تهتم فقط بإنجاز المهام اليومية (حفظ الملفات، التسويات المالية، الأجازات، التنقلات الداخلية والانتدابات)	هي جزء من الإدارة العليا لها استراتيجية مكملة لاستراتيجية المنظمة
تهتم بتقديم خدمات قصيرة الأجل ودور محدود	لها دور مهم في التنسيق مع الإدارات الأخرى في توفير الموارد البشرية .
اهتمام ضعيف بتطوير الخدمة ومتابعة الأداء	تقدم خدمات طويلة الأجل بدرجة عالية من الجودة والتطوير .
	تعامل العاملين كالعلاء والعمل على رضاهم والمحافظة عليهم

# الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



# عملية تخطيط الموارد البشرية

- هي العملية التي تهدف الى تقدير احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة وتحديد مصادر العمالة من حيث الكم والنوع في فترة زمنية معينة
- أي أن عملية التخطيط عملية منتظمة وعلمية
- أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ
- أنها عملية دورية تتكرر في فترات منتظمة
- هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة كما ونوعا



# أهداف تخطيط الموارد البشرية

- ١- تأمين الاحتياجات من العمالة في الوقت المناسب
- ٢- تخطيط وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية ( كالأستقالة والتقاعد )
- ٣- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات لها
- ٤- الإعداد الجيد للأستقطاب والاختيار والتعيين
- ٥- مواجهة التغيرات الفنية والتقنية والاجتماعية كالتطور التكنولوجي في الأجهزة
- ٦- إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل



# المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية

١- سوء توزيع العمالة: وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى

٢- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حالة وجود نقص في العمالة

٣- ارتفاع تكلفة العمالة في حالة وجود زيادة منها

٤- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها

٥- اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة

٦- عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواء من حيث الكم والنوع



# العوامل التي يجب مراعاتها عند البدء بتخطيط الموارد البشرية

- ١- طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به
- ٢- حجم المنشأة
- ٣- المركز المالي والإنتاجي والتنافسي للمنشأة
- ٤- مستوى التكنولوجيا المستخدمة .
- ٥- الأهداف المستقبلية للمنشأة ( كالتوسعات في المشروع )
- ٦- برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها



# البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية

أولاً: البيانات الخارجية ( تتعلق بالبيئة الخارجية التي تعيشها المنشأة ):

- ١- الظروف والاتجاهات الاقتصادية: (يؤثر الزواج والانكماش الاقتصادي على تخطيط الموارد البشرية ، مثل زيادة الطلب على المنتج في فترات الزواج وبالتالي تسعى المنشأة الى التوسع وزيادة الانتاج وبالتالي توظيف أفراد جدد والعكس
- ٢- التطور التقني: يؤثر على حجم ونوعية العمالة ( تخفيض حجم العمالة وتفضيل العمالة الماهرة والاتجاه لتخصصات والاستغناء عن تخصصات مثل تفضيل عامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة )
- ٣- السكان وخصائص القوى العاملة ( مثال تقليص فئة العمر بين ١٦ - ٢٢ سنة في الهرم السكاني سيؤدي الى مشكلة في ايجاد العمالة اللازمة للسنوات القادمة )
- ٤- أفضليات العمل : في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل المكتبي والبعض يفضل العمل اليدوي .
- ٥- القيم الاجتماعية تجاه التقاعد ( رفع سن التقاعد الى ٦٥ سنة يؤدي الى عدم تعيين موظفين )
- ٦- القوانين والأنظمة الحكومية ( سياسة السعودية )
- ٧- وضع الشركات المنافسة ( انتقال العمال من الشركة الى شركة منافسة )



# البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية

ثانيا : البيانات الداخلية:

- ١- أهداف وخطط المنشأة : اذا كانت المنشأة تهدف للتوسع يتطلب ذلك زيادة في حجم العمالة والعكس صحيح
- ٢- إضافة أنشطة أو تقليص بعضها: يؤدي الى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة (إضافة إدارة للشكاوي)
- ٣- مبادئ الإدارة التي تتبعها المنشأة: ( التخصص الزائد يؤدي الى زيادة الوظائف وعدد العمالة)
- ٤- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها: ( الدورات التدريبية تؤدي الى زيادة إنتاج العاملين وبالتالي تقليص عدد العمال في الخطة المقبلة )
- ٥- معدل دوران العمل: ارتفاع نسبة ترك العمل يمثل مشكلة يجب اعتبارها عند تخطيط الموارد البشرية
- ٦- الترقيات المتوقعة: وخاصة في حالة عدم إمكانية سد النقص في المستوى الإداري التي حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة الى تعيين أفراد جدد
- ٧- التقاعد: يتطلب من المنشأة تعيين موظفين بدلا من المتقاعدين ويجب اعتبار ذلك عند وضع خطة الموارد البشرية وكذلك التقاعد المبكر

# البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية

- ١- بيانات خاصة بالعاملين: العدد الكلي للعاملين – توزيع أعداد العاملين حسب (سنوات الخدمة – نوع الوظيفة – الأقسام والإدارات – تقديرات الكفاءة – الجنسية – السن – الدخل) – معدلات إصابات العاملين – معدلات الاجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة – معدلات العقوبات – معدلات الغياب والتأخير والمرض
- ٢- بيانات تتعلق بالإنتاج: حجم الإنتاج عبر السنوات الماضية – قيمة الإنتاج عبر السنوات الماضية – تكلفة الإنتاج – توقعات الإنتاج في المستقبل – معدلات الإنتاج – الطاقة الانتاجية المتاحة والمستغلة – بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية



# كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية؟

تتم هذه العملية من خلال المراحل التالية:

- ١- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة (البيانات الشخصية – الحالة التعليمية والتدريبية – التاريخ الوظيفي – مستوى الأداء وتطوره – الطموحات الوظيفية – تقييم الرئيس المباشر لكل عامل)
- ٢- التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمالة وللأعمال في فترة الخطة مثل (إدخال التقنيات الحديثة – إضافة خط إنتاجي جديد)
- ٣- التوفيق بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطة وما هو متوفر حالياً من العاملين



# الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية

١- تحليل عبء العمل :

يساعد في تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها

مثال : إذا كان متوسط حجم العمل الشهري : ٢٤٠٠٠ شهادة ميلاد، الوقت اللازم لإنجاز الشهادة : ٢ دقيقة، متوسط ساعات العمل الشهري للموظف بما في ذلك التأخيرات والتوقفات ٢٠٠ ساعة فما هو عدد الموظفين المطلوب ؟

الحل :

$$٢٤٠٠٠ \times ٢ \text{ دقيقة} = ٤٨٠٠٠ \text{ دقيقة}$$

$$٤٨٠٠٠ \div ٦٠ = ٨٠٠ \text{ ساعة}$$

$$٨٠٠ \div ٢٠٠ = ٤ \text{ موظفين}$$

نفرض أن حجم العمل أرتفع الى ٣٠٠٠ شهادة شهريا

$$٣٠٠٠ \times ٢ \div ٦٠ = ١٠٠٠ \text{ ساعة}$$

$$١٠٠٠ \div ٢٠٠ = ٥ \text{ موظفين}$$



# الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية

٢- تقييم الأداء كأسلوب لتخطيط الموارد البشرية

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد معدلات أداء قياسية وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقاً من هذه المعدلات .

مثال : نفرض أن معدلات قسم الحسابات الجارية معبر عنها بعدد العملاء في بنك الراجحي خلال عام ١٤١٨ كانت كالتالي :

محمد ٩٥٥ ، فهد ١٢٧٧ ، صلاح ١٤٣٥ ، فؤاد ١٣١٠

أداء الأربيع موظفين عن عام ١٤١٩ - ٦٤٣٢

إذا علمت أنه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنوياً في الأعوام ١٤٢٠ ، ١٤٢١ ، ١٤٢٢ كانت ١٢٢٠٠ ، ١٤٠٠٠ ، ١٨٠٠٠

المطلوب : تحديد عدد الأفراد اللازمين خلال الأعوام السابقة

الحل :

الأداء القياسي للأربيع موظفين عن عام ١٤١٨ = ٤٩٧٧

متوسط أداء الأربعة القياسي في عام ١٤١٨ = ٤٩٧٧ ÷ ٤ = ١٢٤٥

احتياجات عام ١٤٢٠ = ١٢٢٠٠ - ٦٤٣٢ ÷ ١٢٤٥ = ٥ موظفين

احتياجات عام ١٤٢١ = ١٤٠٠٠ - ٦٤٣٢ ÷ ١٢٤٥ = ٦ موظفين

احتياجات عام ١٤٢٢ = ١٨٠٠٠ - ٦٤٣٢ ÷ ١٢٤٥ = ٩ موظفين



# الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية

٣- أسلوب المقارنة التاريخية:

يعتمد هذا الأسلوب على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً

مثال: بالمقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية في حجم العمالة هي بمعدل ٥% مما  
يعنى أنه من المحتمل مع ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل، فإذا كان عدد الموظفين  
١٠٠ موظف عام ١٤٢٣هـ، وأصبح ١٠٥ موظف عام ١٤٢٤هـ فسيكون ١١١ موظف عام  
١٤٢٥هـ

٤- أسلوب تقديرات الخبراء القائمين على عملية التنبؤ

٥- أسلوب الميزانية التقديرية: والتي يتم فيها تقدير الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ خطة  
الشركة خلال العام القادم



# خطوات تخطيط القوى العاملة

- الافراد المتاحين فعلا في قوة العمل
- (+) الاضافات المتوقعة نتيجة للترقيات والتدريب والعودة من البعثات
- (-) الأعداد المحتمل أن تترك العمل
- أى أحسب عدد الأفراد الحاليين - العدد المتوقع فقده لأسباب مختلفة (التقاعد - انتهاء العقد.....) + الإحلال بدلا من الذين تركوا العمل + الترقيات المتوقعة + العدد اللازم لمواجهة التوسع فى الأعمال .
- الناتج يمثل الطلب المتوقع



# تخطيط الموارد البشرية

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل وهي:

١. التعرف على إستراتيجية وخطة المنظمة المتعددة.

٢. دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية.

٣. وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات .

٤. مقارنة الطلب والعرض على اليد العاملة.

٥. وضع الخطة بما تتطلبه من معالجة الموقف مستقبلا في مواجهة متطلبات التوسع في

الموارد البشرية.



# أولاً: مرحلة دراسة خطط المنشأة وأهدافها

□ هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكين المنشأة من بلوغ أهدافها. وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

١. مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش .
٢. التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي .
٣. إجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياستها .
٤. ربط دورة حياة المنظمة بخطة الموارد البشرية لإكسابها واقعية وموضوعية .
٥. إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتهما والاهتمام بالمطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة .



# ثانياً: تحليل بيئة المنظمة:

١. تحليل البيئة الخارجية: تحليل العوامل التي تؤثر على سوق العمل من حيث العرض والطلب على العمالة كالتالي :  
أ. تكوين الموارد البشرية: هو تحليل لنسب الأعمار حسب مستوى الثقافة ومستوى التعليم في البلاد إلى جانب أسلوب التوظيف المرغوب في المجتمع.

ب. التشريعات الحكومية: من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سوق العمل ما تصدره الحكومة من تشريعات ومنها:

أنظمة العمل والعمال .

القيود على التعاقد واستقدام العمالة من الخارج .

الضرائب .

الضمان الاجتماعي .

سياسات التعليم .



# ١. تحليل البيئة الخارجية:

ج. الظروف الاقتصادية العامة: إن للظروف الاقتصادية تأثيراً كبيراً على سوق العمل ويتطلب ذلك تعديل خطط الموارد البشرية لتواكب تلك المتغيرات.

د. عوامل جغرافية وظروف المنافسة: هناك تنافس عالمي على العمالة مما يقتضي أخذ الاعتبارات الجغرافية والمنافسة في عين الاعتبار ومنها:

١. عدد المهاجرين إلى المنطقة "بيئة المنظمة".

٢. أصحاب العمل الآخرين في المنطقة "المنافسون".

٣. مقاومة العاملين للانتقال إلى أماكن عمل جغرافية.

٤. المنافسة المباشرة في المنطقة.

٥. تأثير المنافسة العالمية على المنطقة.



# تحليل البيئة الخارجية:

هـ . التطور التكنولوجي : يؤثر مستوى التكنولوجيا في البلاد على إحداث تغيرات في نوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب يتجه إلى استقطاب وتوظيف قوى عاملة ماهرة كما أن الوظائف أصبحت تتطلب مستوى تأهيل مرتفع.

و. تغيير في شغل الوظائف : عند وضع خطط الموارد البشرية يجب مراعاة اشتراط أنظمة العمل عدم التفرقة بين جنس المتقدم عند التعيين مما يفسح مجال العمل للجنسين دون تمييز.

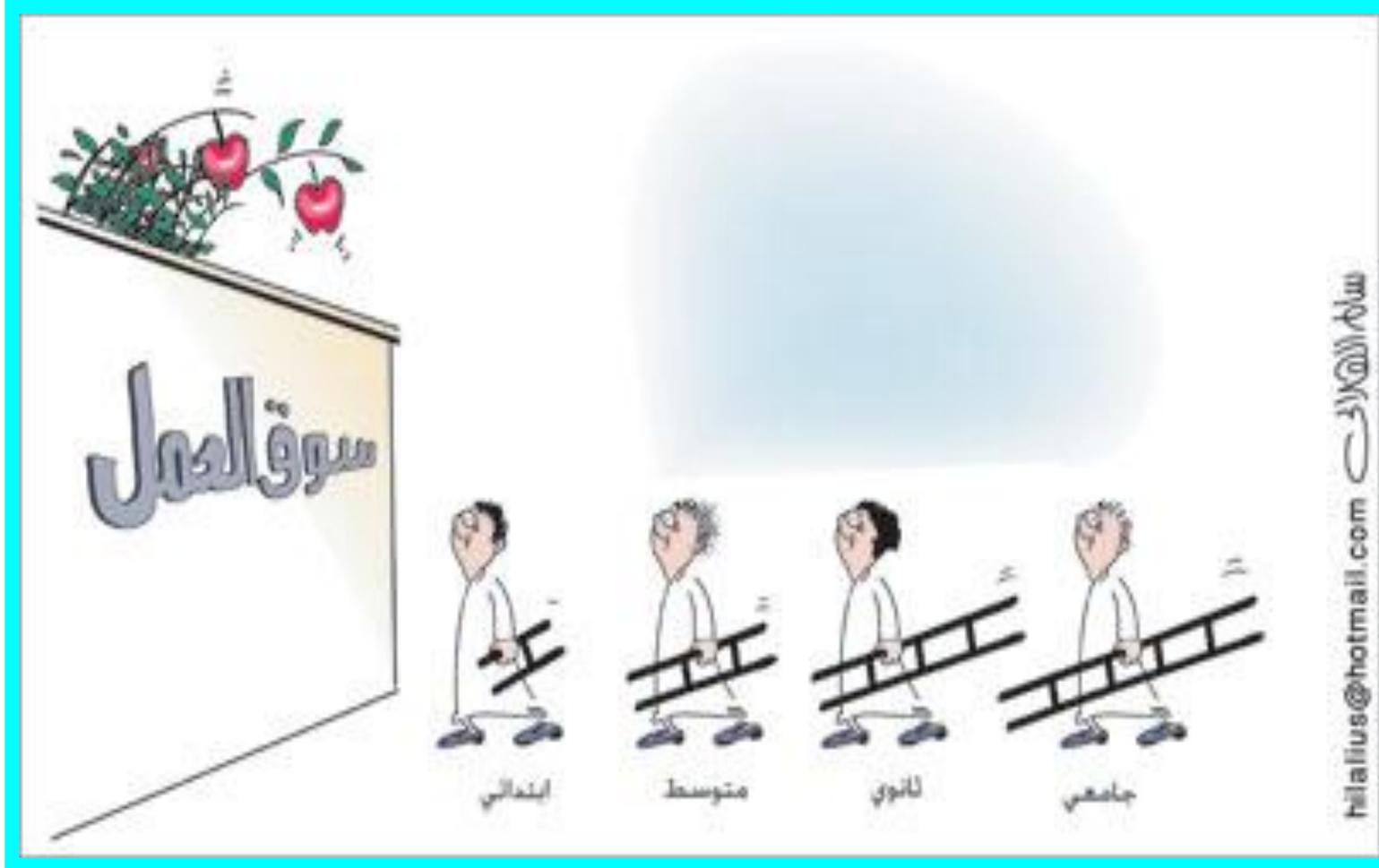


# تحليل البيئة الخارجية:

ز. القيم الاجتماعية: عند تخطيط الموارد البشرية يجب الاهتمام بأنواع الوظائف التي لا تلقى إقبالا من العاملين مثل وظائف النظافة وذلك بتحديد مصادر توفيرها مع ضرورة تخصيص الحوافز لزيادة الإقبال عليها.



# سوق العمل والعرض والطلب



## ٢. تحليل البيئة الداخلية:

وتعني دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل في سبيل تنفيذ خطط المنظمة الإستراتيجية كالتالي:

أ - مراجعة الوظائف الحالية: تهدف لبيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها وعمل تحليل شامل لكافة الوظائف كأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

ب - تدقيق المهارات: يتم تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم.

ج - إعداد بيانات محددة حول الموارد البشرية: والتي تبين نقاط القوة و الضعف للمنشأة ومنها الافتقار إلى مهارات استخدام الحاسوب وتقارب أعمار العاملين، كما تفيد في معرفة معدل الدوران ومستوى التدريب والمهارات لأغراض الترقية.



## ثالثاً: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:-

□ أن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف تفيد في وضع التنبؤات للعرض والطلب من الموارد البشرية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات للمنظمة. أما وسائل التنبؤ فتتراوح بين:

١. الاعتماد على تقديرات شخصية وتخمينات المسؤولين .
٢. استخدام أساليب المحاكاة المعقدة باستخدام الحاسوب .
٣. استخدام أساليب كمية أو غير كمية أو مزيج من الأساليب الكمية وغير الكمية .



# رابعاً: مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة

تركز على مدى توافر العمالة خارج وداخل المنظمة وحاجة المنظمة، لذلك يجب الاهتمام بالمتغيرات في سوق العمل وداخل المنظمة.

١. العمالة المتوفرة في سوق العمل: بالإمكان تقدير حجم العرض من العمالة في سوق العمل عن طريق:

١. حجم او عدد خريجي الجامعات و المعاهد ومراكز التدريب.
٢. تكوين الموارد البشرية في بيئة المنظمة.
٣. مستوى الهجرة إلى البلاد وخارجها.
٤. المؤشرات والتنبؤات الاقتصادية لفترة لا تقل عن خمس سنوات.
٥. التطور التكنولوجي في البيئة.
٦. سياسات المنافسة التي يتبعها المنافسون في نفس الصناعة.
٧. التشريعات الحكومية و القيود الحكومية في مجال التوظيف.



# رابعاً: مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة

٢. العمالة المتوفرة داخل المنظمة: في سبيل تحديد العمالة المتوفرة لدى المنظمة يتعين على كل إدارة أو قسم إجراء ما يلي:

١. تقدير الحاجة إلى العمالة لفترة الخطة.

٢. تدقيق العمالة الحالية "حسب التخصصات لكل إدارة".

□ أساليب مساعدة لزيادة فعالية التخطيط:

١. التخطيط المتتابع: يتطلب تحديد الأفراد لشغل الوظائف الرئيسية في المنظمة عن

طريق استخدام خرائط الإحلال.



# أساليب مساعدة لزيادة فعالية التخطيط:

٢. الالتزام بتخطيط الموارد البشرية: يتطلب مشاركة كل من المدراء والمرؤوسين في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة لتوفير المعلومات التالية:

❖ مدى توافر الموارد البشرية والترقيات المتوقعة.

❖ المتطلبات من الوظائف الجديدة الناتجة عن معدل الدوران.

❖ مقارنة الطلب والعرض مع ذكر الوظيفة وشاغلها والمرشحين للترقية.

٣. تحليل النسب: يفيد في إعداد فهرس يعرف بفهرس قدرات المنظمة يستخدم كمقياس عام لمدى سلامة القوى البشرية في المنظمات ويتم إعداد الحسابات الخاصة لشغل وتعبئة الوظائف.



# خامسا: اقتراح الخطة واعتمادها:

في ضوء مقارنة العرض و الطلب للقوى العاملة يتم الآتي:

□ في حالة ظهور نقص في اليد العاملة يتعين على المنظمة إما اللجوء إلى تدريب الأفراد الحاليين لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة أو استقطاب يد عاملة من خارج المنظمة.

أما عن عوامل ظهور فائض من العمالة لدى المنظمات فهي:

١. سوء تخطيط للقوى العاملة.
٢. التبذير والعشوائية في استخدام موارد المنظمات.
٣. اندماج الشركات وشراء الشركات.



# خامسا: اقتراح الخطة واعتمادها:

□ حلول محددة للتصرف ومعالجة الفائض:

١. خفض العمالة.
٢. أساليب بديلة لتسريح العاملين وهي:
  - أ- تجميد الوضع الحالي.
  - ب- حث العاملين على طلب التقاعد.
  - ج- التسريح المؤقت.
  - د- مواصلة تقديم الخدمات للمسرحين.



## صح أم خطأ



تعتبر التشريعات الحكومية و التطور التكنولوجي من العوامل المؤثرة على سوق العمل ضمن تحليل البيئة الخارجية.



# ورشة عمل

• فى ضوء معلوماتك عن المنشأة التي تعمل بها، كون فريق عمل وحاول أن تعد مشروعاً لخطة الموارد البشرية لهذه المنشأة للعام

الجديد ١٤٤١ هـ



# تخطيط الموارد البشرية

أولاً: دراسة خطط المنشأة وأهدافها

١. مراجعة الخطط والأهداف

٢. قياس مدى الاتجاه نحو التطور التكنولوجي

٣. مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياساتها

٤. ربط دورة حياة المنظمة بخطة الموارد البشرية

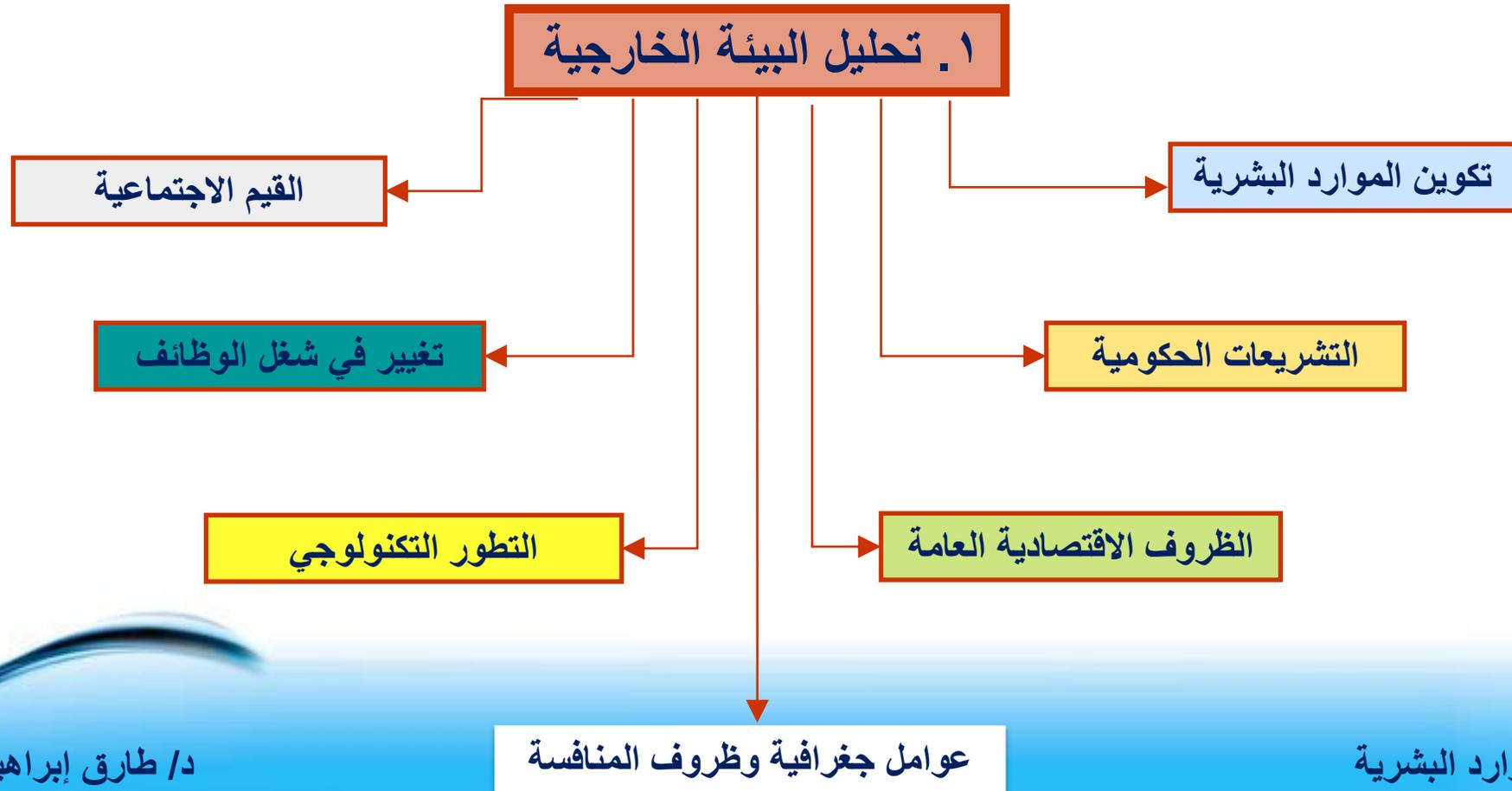
٥. إدراك الإدارة العليا للمعوقات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والاهتمام

المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.



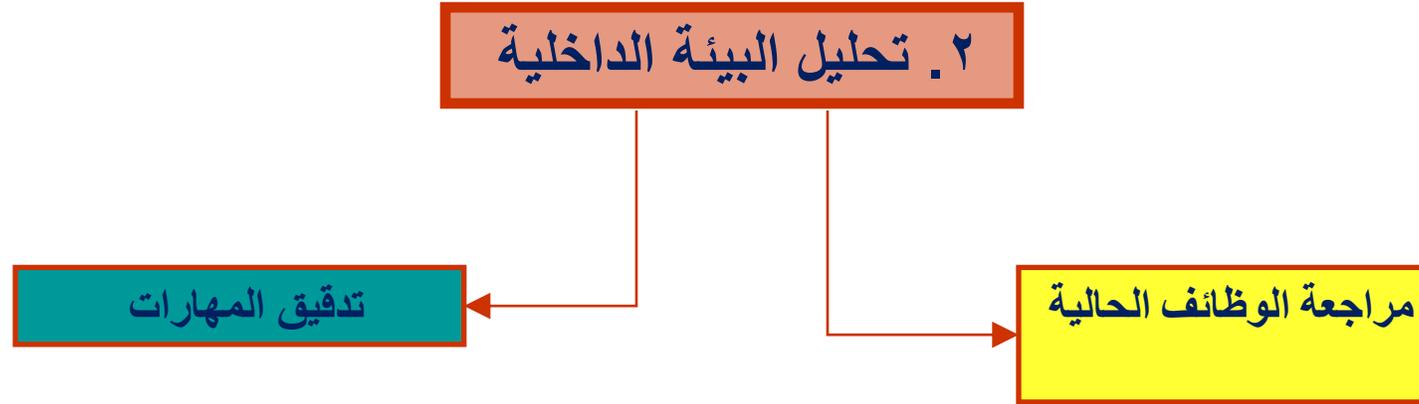
# تخطيط الموارد البشرية

## ثانياً: تحليل بيئة المنظمة



# تخطيط الموارد البشرية

ثانياً: تحليل بيئة المنظمة



ثالثاً: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية



# تخطيط الموارد البشرية

رابعاً: مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة

- العمالة المتوفرة في سوق العمل
- العمالة المتوفرة داخل المنظمة



أساليب حديثة مساعدة لزيادة فعالية عملية التخطيط

- التخطيط المتتابع
- الالتزام بتخطيط الموارد البشرية
- تحليل النسب



خامساً: اقتراح الخطة واعتمادها

- العمالة المتوفرة في سوق العمل
- العمالة المتوفرة داخل المنظمة



# تخطيط الموارد البشرية

فائض اليد العاملة

سوء تخطيط للقوى  
العاملة

التبذير في استخدام  
موارد المنظمات

اندماج الشركات أو  
شراءها

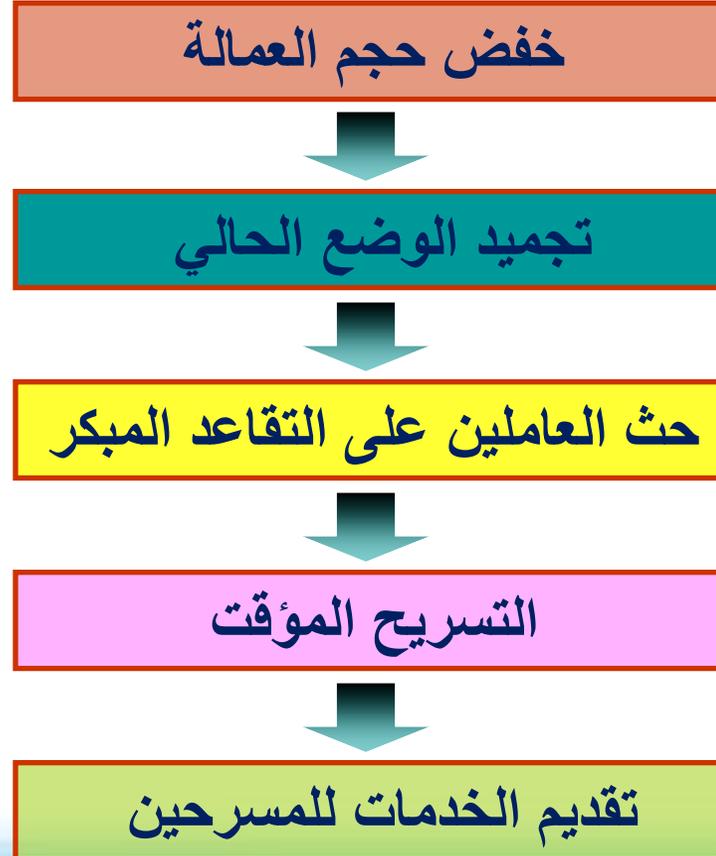
نقص اليد العاملة

تدريب العاملين في  
المؤسسة

استقطاب يد عاملة  
من الخارج

# تخطيط الموارد البشرية

ومعالجة الفائض يتم عن طريق



# سياسات الموارد البشرية

- هي عبارة عن توجيهات او قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة.

- تحدد السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا المتعلقة بالقوى البشرية.

- هذه السياسات يجب ان تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.



# خطط العمل

- تمثل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الاهداف او خطوات عمل تفصيلية لما يجب ان يتم عمله.

هذه الخطط يحدد ما يلي :

١- ما هو المطلوب عمله؟

٢- كيف يتم التنفيذ؟

٣- من سيتولى التنفيذ؟

٤- متى يتم التنفيذ؟



همم



شكرًا

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

تحية

د / طارق إبراهيم رجب