



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
Technical and Vocational Training Corporation

# دبلوم إدارة الموارد البشرية المستوي الرابع

أسماء المقرر

١- تخطيط الموارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الأولى

تخطيط الموارد البشرية - الربع الرابع

## الفصل الأول (مفهوم واهمية وتخطيط الموارد البشرية وماهيتها)

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: - هي العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها , والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .

### - أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو البقاء فيها

### - من يخطط للموارد البشرية ؟ يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع

- إما على إدارة الأفراد
- إما شؤون العاملين (الشؤون الإدارية)
- إما على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

## تحليل المطلوب من العمالة

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

### أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

#### 1- تحديد الوظائف المطلوبة:

- على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟
- وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟
- وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟
- وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟
- وهل يمكن اختصار العمل؟
- وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

## 2- التأكيد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل و الأساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

## 3- التأكيد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين.

## 4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

## 5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

## 6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، أن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

## 7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين،

## ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

### 1- الطريقة الأولى:- تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع . وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

## 2- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

## 3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

## 4- تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

$$\text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة} = \text{عبء العمل} \div \text{عدد العاملين بالوظيفة}$$

## ماهية تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به.

وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

2- حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة ويكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة.

أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

## 3- ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين

← ما هو مطلوب من العمالة

← وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

## فإذا كانت نتيجة المقارنة

← هي وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (أو التخلص منهم)،

← أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنّه يجب توفيره.

## وأهمية تخطيط الموارد البشرية

- 1- تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.
- 2- مقابلة بين العرض والطلب
- 3- العرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط
- 4- الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط
- 5- ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثانية

تخطيط الموارد البشرية - الربع الرابع

## الفصل الثاني (تخطيط الموارد البشرية كعنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية)

تخطيط الموارد البشرية كعنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل عناصر الإدارة بشكل عام في الآتي:-

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة

وظائف الإدارة الأربعة: ما الذي يحتاج مديري الموارد البشرية إلى معرفته.

### أولاً:- التخطيط

- وظيفة التخطيط:- تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة

- واحدة من الأدوار الرئيسية للمدير هو وضع خطة لكيفية تحقيق أهداف وغايات الشركة
  - وهذا لا ينطوي فقط على معرفة كيفية تخصيص موارد الموظفين وتفويض المسؤوليات، ولكن أيضاً وضع جداول زمنية واقعية ومعايير للإنجاز
  - ويتطلب التخطيط من أولئك الذين يقومون بأدوار إدارية أن يتحققوا باستمرار من تقدم فريقهم من أجل إجراء تعديلات صغيرة عند الضرورة، مع الحفاظ على صورة واضحة لأهداف الشركة وغاياتها الأوسع.
  - ويتألف جزء كبير من وظيفة التخطيط من العمل بشكل مستقل لتحديد المسؤوليات التي يجب أن تُمنح للموظفين، وتحديد مستويات الأولوية لمهام معينة، وخلق الجداول الزمنية
  - ومع ذلك، تلعب الإتصالات أيضاً دوراً هاماً
- فعلى سبيل المثال، يتعامل المديرون مع التخطيط في أي وقت يجتمعون فيه مع قيادة الشركة لمناقشة الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك عندما يقومون بتوصيل و نقل تفاصيل المشروع الجديد لفريقهم أو التحقق بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الفردية على زمن.



## ثانياً: - التنظيم

- **وظيفة التنظيم:** - ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات
- و جنباً إلى جنب مع التخطيط، فإن مهارات المدير التنظيمية أمر ضروري للتأكد من أن الشركة والوحدات الإدارية تعمل بسلاسة
  - بدايةً من إنشاء العمليات الداخلية والهياكل إلى معرفة أي الموظفين أو فرق هم الأنسب لمهام محددة، والحفاظ على كل فرد وكل شيء منظم في جميع العمليات اليومية تعتبر واحدة من أهم وظائف الإدارة.
  - فالمنظمة ليست مجرد تفويض المهام بكفاءة والتأكد من أن الموظفين لديهم ما يحتاجون إلى إنجازها ولكن المديرين أيضاً بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على إعادة التنظيم استجابة للتحديات الجديدة
  - ويمكن أن يُطبق ذلك على شكل تعديل طفيف للجدول الزمني للمشروع أو إعادة توزيع بعض المهام من فريق إلى آخر، أو قد يؤدي إلى تغيير كبير في هيكل ودور الفريق الداخلي استجابة لنمو الشركة.

## ثالثاً: - القيادة (التوجيه)

- وظيفة التوجيه:** - ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية
- يجب أن يكون المدير أو القائد مُرح ولديه ثقة أعضاء فريقه ليس فقط من خلال المهام اليومية، ولكن أيضاً خلال فترات التغيير الكبير أو التحديات
  - ويتضمن ذلك إبراز إحساس قوي بالتوجه والقيادة عند تحديد الأهداف ومواصلة العمليات، والمنتجات والخدمات الجديدة، أو السياسة الداخلية.
  - يمكن للقيادة أن تظهر نفسها بعدة طرق، بدايةً من التقدير عندما يحتاج الموظفون إلى دفعة إضافية من التعزيز والثناء إلى معالجة النزاعات بين أعضاء الفريق بشكل عادل وحاسم
  - وفي كثير من الأحيان يمكن للمدير أن يقوم بدور القائد من خلال التفاعلات الشخصية الصغيرة مثل الصفات الداعمة، والتشجيعية، و التحفيزية.

## رابعاً: - الرقابة

- **وظيفة الرقابة.** أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية
- للتأكد و ضمان أن جميع الوظائف المذكورة أعلاه تعمل على نجاح الشركة
- يجب أن يكون المديرين قادرين على مراقبة أداء الموظفين ، وجودة العمل، وكفاءة وموثوقية المشاريع المنجزة باستمرار
- الرقابة (و ضبط الجودة) في الإدارة هي التأكد من أن الأهداف النهائية للشركة في الواقع يتم الوفاء والالتزام بها بشكل كاف
- وكذلك معرفة كيفية إجراء أي تغييرات ضرورية عندما يلزم الأمر.

## كيفية تطوير المهارات الإدارية الرئيسية

- في حين أن بعض وظائف الإدارة المذكورة أعلاه يُمكن أن تتمدد منطقيًا من الخبرات والمهارات التي تطورت في المناصب المبتدئة، فإن التدريب والتعليم الرسميين يمكن أن يوفر مزايا كبيرة. على سبيل المثال، متابعة الحصول على درجة إدارة الأعمال يوفر فرصة لدراسة الفلسفات الإدارية وأفضل الممارسات من أجل إعداد أفضل لوظيفة الإدارة بعد التخرج.
- و بالنسبة لأولئك الذين يعملون حاليًا في مناصب المبتدئين، فإنهم يقومون بالبحث عن مُستشار في العمل ويراعون الندوات التطوير المهني، وذلك قد يكون وسيلة رائعة لبناء المهارات اللازمة لأدوار الإدارة
- ويختار الكثير من الأفراد أيضًا اختيار العودة إلى الجامعة بدوام جزئي لإكمال ماجستير في إدارة الأعمال من أجل مساعدتهم على التقدم في إدارة الأعمال المهنية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثالثة

تخطيط الموارد البشرية - الربع الرابع

## الفصل الثالث (تخطيط الموارد البشرية والمفاهيم الاخرى)

### اولا:- تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب

**تعريف الاستقطاب:-** البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة  
**تعريف اخر للاستقطاب:-** هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة  
فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث على وجود المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة  
و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

### ثانيا: أهمية الاستقطاب :-

- ▣ البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ،
- ▣ تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب
- ▣ تهيئة المدخلات لعملية الاختيار
- ▣ تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف

### ثالثا:- خطوات عملية الاستقطاب

**الخطوة الاولى:-** تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .

**الخطوة الثانية:-** طلبات المديرين من العمالة : وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، و القدرات و المهارات .

**الخطوة الثالثة:-** تحديد الوظائف الشاغرة : بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

**الخطوة الرابعة:- النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة و نوعها

**الخطوة الخامسة:- الاستقطاب:** و هو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .

**ثانيا: القائم بعملية الاستقطاب:**

■ **في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم :-**

- ← تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب
- ← وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب و المقابلات.

**أما في المنظمات الصغيرة الحجم ،**

يكون مدير مكتب التوظيف

أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم

**اولا:- تخطيط الموارد البشرية ووظيفته التسويق**

لا يعتبر قسمي **التسويق و الموارد البشرية** قسمين منفصلين كما يعتقد البعض. وتحتاج الشركة إلى جذب العملاء لتحقيق أرقام مبيعات هائلة.

**العلامة التجارية لصاحب العمل:-**

- عند ذكر كلمة "علامة تجارية" ، نستحضر بذلك رؤى عن تقارير أبحاث السوق وشعارات الشركة واجتماعات تحديد المنتج.

- حيث أن المنتجات والخدمات الخاصة بك بحاجة إلى تعزيز، خاصة إذا كنت ترغب في جذب والاحتفاظ بالموهب.

**جذب المواهب المناسبة:-**

ويكون السر وراء جذب الأفراد التي تحتاجها وتريدها: محازاة استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بك مع خطة عملك

- إذا كنت تريد أن تكون مطور تطبيق للهواتف الذكية، تحتاج إلى مواهب متعلمة وإبداعية. البدء بتدوين الاتجاهات في مجال الهواتف الذكية. عقد الجلسات والإعلان عن سياسات الموارد البشرية التي تلبي احتياجات المهنيين، مثل مرونة الوقت وفرص تبادل الأفكار حول وقت العمل.

### الحفاظ على سعادة الموظفين:-

- من إحدى قواعد التسويق هي أنه يجب عليك أن تصرح بما يمكنك تقديمه فقط.
- فإذا أخفق منتجك في الإرتقاء بالمستوى، ستنهار ثقة وولاء عملائك بك وتنهيار العلامة التجارية.
- وبالمثل، إذا قدمت وعود كثير للموظفين بشأن خلق بيئة عمل جيدة ولم تفي بهم، سوف تضر بذلك معنويات الموظفين لديك
- عندما تقرر إنشاء صورة خاصة بشركتك لجذب أفضل المواهب ، فأنت تحتاج إلى الحفاظ عليها أيضًا

### مواكبة التغيرات:-

- تتغير الأسواق وكذلك توقعات الموظفين. تمامًا مثل العلامات التجارية التي يجب أن تتطور لتكون قادرة على المنافسة.
- حيث تتغير العلامة التجارية لصاحب العمل مع تغير توقعات الموظفين. لذا تحتاج إلى البقاء على رأس الاتجاهات الأساسية مثل بيانات الراتب
- ولكن عليك أيضًا معرفة ما الفائدة التي يقدمها المنافسين. عليك متابعة أفضل مناصب عمل في مجالك.

### ثانياً:- تخطيط الموارد البشرية ووظيفه الإدارة المالية

#### السؤال الان ...

1. وما هي علاقة الادارة المالية بادارة الموارد البشرية ...
2. والتي بدورها تهتم في الجمل بثلاث مهام رئيسية، ينبثق منها مهام فرعية
3. أما المهام الرئيسية فهي الإختيار والتدريب والتوجيه ...

#### والجواب الان....

- فأقول إن كل الأحداث الإقتصادية (يمكن تقييمها ماليا) في المنشآت لها مردود مالي
- وهذا المردود المالي يؤثر بالطبع علي اجمالي تكاليف العمليات وتسعير الخدمات او السلع
- أي في النهاية يكون له مردود إما سلبي أو إيجابي علي نتيجة النشاط.

## مثال للتوضيح

فعلي سبيل المثال فإن المادة رقم 84 من قانون العمل بالمملكة العربية السعودية:-

تشير إلى أنه عند انتهاء علاقة العمل بين العامل وصاحب العمل فإنه يستحق راتب نصف شهر عن كل سنة خلال السنوات الخمس الأولى له بالشركة،

ولكن القانون هنا يفرق بين كون العامل قد ترك العمل بناءً على رغبة صاحب العمل أو العامل إذا كان قد ترك العمل بناءً على رغبته هو.

فإن كان العامل قد ترك العمل بناءً على رغبته الشخصية فإنه فقط يستحق ثلث تلك القيمة ويستحق ثلثي القيمة إذا أمضى بالشركة خمس سنوات أو أكثر

وتحسب مكافأة نهاية الخدمة علي أساس آخر راتب حصل عليه الموظف.

ومن الجدير بالذكر هنا أن المقصود هنا بآخر راتب هو إجمالي ما يحصل عليه الموظف في شكل نقدي، وللتوضيح سوف أضرب المثال التالي:

في حالة ما إذا كان الموظف

- يسكن بسكن معد بواسطة الشركة
- أو يستخدم سيارة الشركة في إنتقالاته

فلا يدخل مقابل استخدام السكن أو السيارة ضمن مفرادات راتبه

أما إذا ما كان يتقاضى بدل نقدي للإنتقال و/ أو بدل نقدي للسكن بشكل شهري فإنه يتم أخذه في الحسبان عند احتساب مكافأة نهاية الخدمة.

وتؤثر تلك الحسبة بالطبع مالياً علي المنشأة،

■ حيث أن إدارة الحسابات تقوم بإحتساب مخصص شهري لمكافأة نهاية الخدمة والذي يؤثر فعلياً علي تكاليف العمالة

## حالة عملية

- في إحدى الشركات السعودية والتي تعمل في مجال إدارة الأملاك و الخدمات الفنية
- فازت الشركة بالحصول علي عقد مساندة فنية بمشروع حكومي تابع لقوات الدفاع الجوي.
- مدته ثلاث سنوات، قامت الشركة بعد رسو العقد عليها
- بالبدأ في تعيين الموظفين وكان معظمهم سعوديين
- ثم بمجرد إنتهاء العقد قامت ادارة قوات الدفاع الجوي بتجديد العقد لثلاث سنوات تالية

ثم لثلاث سنوات أخرى

ثم لثلاث سنوات أخيرة بإجمالي إثنا عشر سنة.

- بمجرد إنتهاء العقد الاول قامت الشركة متمثلة بإدارة الموارد البشرية
- بسداد كامل إستحقاقات الموظفين بما فيها مكافأة نهاية الخدمة والتي تم إحتسابها طبقا لقانون العمل
- وعند تجديد المشروع قامت ادارة الموارد البشرية بتجديد عقود العمل للموظفين تلقائياً
- لمدد متتالية حتى إنتهاء التجديد الرابع للمشروع أي بعد مرور إثنا عشر عاماً
- وكانت في كل مرة تحتسب كامل مستحقات العاملين بعد انتهاء كل عقد وسدادها للموظفين بشكل كامل.
- بعد إنتهاء آخر عقد بهذا المشروع قام بعض الموظفين بمقاضاة الشركة ومطالبتها بدفع فرق مكافأة نهاية المدة حيث أنها إحتسبت علي أساس كل عقد منفرد وعليه تم إحتساب مكافأة نهاية الخدمة علي أساس الراتب وقتها وليس علي أساس آخر راتب بعد إثنا عشر سنة بإعتبار أن عقدهم مع الشركة ظل متصلًا ويجدد تلقائياً،
- بالاضافة الي ان المكافأة احتسبت علي اساس نصف راتب ولكن اذا تم اعتبار أن العقد مدته متصلة لمدة إثنا عشر عاماً
- فإن ذلك يعني ضرورة إحتساب راتب كامل عن كل عام إعتباراً من العام الخامس حسب قانون العمل
- وبناءً عليه فإن الشركة الان تواجه دفع تعويضات للموظفين بحوالي عشرة ملايين ريال.



## الحل

- ببساطة كان يتمثل في ضرورة إنهاء عقود الموظفين بعد كل مشروع وإعادة تعيينهم بعقد جديد منفصل
- أو احتسابها من البداية وفي حينها علي أساس عقد واحد متصل
- وبذلك تكون نتائج الاعمال للشركة وتسعيها لمشاريعها مقومة بشكل صحيح.

### ثانياً: - تخطيط الموارد البشرية ووظيفة الانتاجية: -

- إن إدارة الموارد البشرية بمجمل وظائفها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات,
- وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها إهتماماً كافياً
- ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت  
انتاجية أو خدمتية.

يبقى السؤال.....

كيف لإدارة الموارد البشرية التي لا دور لها في العملية الإنتاجية في المؤسسات  
أن تكون من المؤثرات الأساسية على إرتفاع أو إنخفاض الإنتاج في المؤسسات

يكون الجواب.....

إن العنصر المشترك بين إدارة الموارد البشرية و العملية الإنتاجية هو العنصر البشري  
فالعنصر البشري هو محور عمل إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية  
ومن هنا يبدأ الإرتباط الذي سوف نستعرضه من

منطلق بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية: -

**اولاً: - الإختيار والتعيين :-**

هذه الخطوة عملية إختيار الموظف المناسب التي تتوافق مواصفاته من حيث المعرفة, المهارة, الخبرة والمواصفات الذاتية مع  
هذه المتطلبات المحددة للوظيفة. فالإختيار السليم للموظف وفق مبدأ الشخص المناسب للمكان المناسب

## ثانياً:- تخطيط القوى العاملة :-

- تخطيط القوى العاملة رغم أهميته يعتبر من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية المهمشة
- أما مضمونه فيقضي بتحديد حاجة المؤسسة الفعلية من العنصر البشري كما ونوعاً خلال فترة زمنية محددة
- ويتم ذلك من خلال قياس الطلب والعرض على المورد البشري في المؤسسة والمواءمة بينهم من خلال سد الفجوة بإتخاذ عدة سيناريوهات معالجة, هذا في ما خص المفهوم.

أما في ما يتعلق بإرتباط وظيفة تخطيط القوى العاملة بالعملية الإنتاجية في المؤسسات فسوف نبينه من خلال النقاط التالية:

- إن من أهداف تخطيط القوى العاملة تحديد حاجة المؤسسات من العنصر البشري في وظيفة ما كما ونوعاً أي
- من خلال تخطيط القوى العاملة يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد وضعية الموظفين داخل المؤسسة والتي يستفاد منها في دراسة حالات ترك أو تسرب وظيفي محتمل تكون المؤسسة مستعدة له ولا يشكل لها عنصر مفاجئ

## ثالثاً:- التحليل الوظيفي :-

- من أهم الوظائف في مجال إدارة الموارد البشرية وهي تعتبر الوظيفة التأسيسية التي تشكل مدخل لباقي وظائف الإدارة
- حيث تستطيع المؤسسة من خلال التحليل الوظيفي تحديد العديد من العنصر البشري المناسب للوظائف
- فلا تقع في مشكلة البطالة المقنعة التي تشكل إستنزاف على مستوى الوقت والمال للمؤسسة
- مما ينعكس بالتأكيد على العجلة الإنتاجية في المؤسسة ويؤدي إلى زيادة في نفقات المؤسسة التي هي بغنى عنها
- إضافة إلى عدم وقوع المؤسسة في توظيف عديد من العنصر البشري أقل مما هو مطلوب
- ومن نتائج التحليل الوظيفي وجود وصف وظيفي لكل وظيفة, يحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات إضافة الى المتطلبات الوظيفية, يسهل عملية الإختيار المناسب للموظف كما ذكر سابقاً.

## رابعاً:- التدريب والتطوير:-

- التطور الذي يشهده العالم في كافة المجالات أجبر المؤسسات مهما كان مجال عملها على مواكبة هذا التطور للمحافظة على وجودها ونموها والذي بشكل طبيعي يرتبط بالعملية الإنتاجية
- فيأتي دور إدارة الموارد البشرية لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين داخل المؤسسة من خلال حاجات المؤسسة نفسها وحاجات الموظف العملية فلا يكون الموظف غير مواكب للتطور داخل المؤسسة, ولا يكون تدريبه عشوائي بشكل لا يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحته أيضاً.

## خامسا: - تقييم الأداء

- أما الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل والضعف في الأداء
- الذي له إنعكاس على العملية الإنتاجية بشكل خاص كون الأداء هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسات, وتحديد أسباب هذا الخلل والضعف وذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول الى الإنتاج المرجو في المؤسسات.

## سادسا: - تخطيط المسارات الوظيفية:-

- يعنى تخطيط المسارات الوظيفية بشكل أساسي برسم خريطة التطور والترقية للموظفين في الشركة وذلك من لحظة دخولهم إليها وحتى خروجهم منها, أكان تقاعداً أو غيره.
- أهمية هذه الوظيفة على الحركة الإنتاجية في المؤسسات, لعل من أكثر ما يعطل الحركة الإنتاجية هو الترك المفاجئ (بسبب ترك عمل, تقاعد, وفاة ...) لموظفين معينين لوظائفهم

## سابعا:- التحفيز والرضا الوظيفي:-

- لعل هذه الوظيفة من أكثر الوظائف المعروفة بتأثيرها على أداء وإنتاج المؤسسات
- ونرى العديد من المؤسسات التي تعتمد إلى التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين, ولكن بالنهاية نرى أن معظم هذه المؤسسات لا تحقق الأهداف المرجوة من عملية التحفيز بل أحياناً تنعكس سلباً على الحركة الإنتاجية
- والسبب يعود إلى التطبيق الخاطئ لهذه الوظيفة, فالتحفيز بحاجة إلى تحديد لحاجات ورغبات الموظفين بعدها يتم التحفيز على هذا الأساس مما يؤدي الى الوصول الى الرضا الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام.

## ثامنا: - الصحة والسلامة المهنية

- إن بيئة العمل السليمة التي يشعر الموظف فيها بالراحة والأمان هي من أهم المؤثرات على أدائه, وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تأمين هذه البيئة من خلال وظيفة الصحة والسلامة المهنية والتي تقوم بتحديد المخاطر المحتملة في الوظيفة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهتها.
- إذاً لابد لإدارة الموارد البشرية من تأمين بيئة عمل مستقرة, سليمة, مريحة وتراعي كافة الإجراءات الوقائية في مواجهة أي مخاطر محتملة وذلك بهدف التأثير والمحافظة على الأداء المطلوب من الموظفين في تحريك العجلة الإنتاجية بما يخدم أهداف المؤسسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الرابعة

تخطيط الموارد البشرية- الربع الرابع

## الفصل الرابع (عملية تخطيط الموارد البشرية)

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: - هي العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها , والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .

### - أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو البقاء فيها
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة

## مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية (4مراحل)

وقبل بيان هذه المراحل وشرحها لابد ان نشير هنا الى ثلاث اعتبارات اساسية هي:

### الأعتبار الأول:

ان يحدد الهدف من التخطيط ويشق من الهدف الكلي للمنظمة ويتفق مع اهدافها الفرعية.

### الأعتبار الثاني:

ان عملية تخطيط الموارد البشرية ليست عملية فردية او منفصلة عن بقية أنشطة المنظمة الأخرى.

### الأعتبار الثالث:

ان التخطيط العلمي للموارد البشرية في المنظمة يجب ان يركز على قاعدتين اساسيتين :

- مصلحة المنظمة
- مصلحة الأفراد العاملين

## المرحلة الاولى:- التحليل البيئي وتحديد الموقف

- تبدأ ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتحليل الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تحديد الكم والنوع للموارد البشرية
- وهل الكم الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف أي الظروف البيئية الداخلية)
- وكذلك تحليل الظروف البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وامكانية استقطابها من قبل المنظمة ، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية لجذب الكفاءات.

## المرحلة الثانية:- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

- يتم في هذه المرحلة تحديد عدد ونوع الافراد اللازمين لكل عمل من اعمال المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الاساليب النوعية والكمية .
- اما الاساليب النوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء اذ يتم الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول الى افضل اجماع في الرأي من قبلهم ومن الاساليب المعتمدة في هذا الصدد اسلوب دلفي الذي يعتمد على توزيع الاستبانة على الخبراء للحصول على بيانات تستخدم في التنبؤات النهائية .
- اما الاساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية فهي متعددة وتعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب للموارد البشرية،(مثلا" مستوى المبيعات واثرها على الحاجة للموارد البشرية او مستويات الارباح او معدلات الانتاج وغيرها).

## المرحلة الثالثة:- تحديد عرض الموارد البشرية

ويتم في هذه المرحلة تحديد عدد ونوع الافراد اللازمين لكل عمل من اعمال المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الاساليب النوعية والكمية .

الاستعداد للعمل. وغالبا ما تتحكم فيه العوامل التالية:

- ← أ-التعيين الجديد للعاملين .
- ← ب-عودة العاملين لعملهم .
- ← ج-الانتقال من خارج المنظمة .

## المرحلة الرابعة: - إعداد خطة العمل

- بعد استكمال اجراءات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وعرضها يتم تحليل المعلومات والتوفيق بين جانبي العرض والطلب ،فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف ونقص في وظائف اخرى ولا بد من اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الفائض وسد النقص.

### - السياسات التي تتبعها المنظمات لمعالجة الفائض :

- 1- التوقف عن التوظيف الجديد
- 2- تسريح او التشجيع على ترك العمل في المنظمة
- 3- التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة)

### - السياسات التي تتبعها المنظمة في سد العجز للموارد البشرية

- 1- اجراء التعيينات الجديدة
- 2- التنوع في المهام وتوفير فرص للعاملين الحاليين لممارسة مهام اضافية
- 3- ترقية العاملين لمواقع اعلى (الترقية من الداخل)
- 4- اجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة واعداد برامج تدريب مناسبة
- 5- استخدام عاملين بموجب عقود وقتية

### المشاكل التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية

- 1- ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
- 2- ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية
- 3- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وإفتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- 4- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- 5- الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بادعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.
- 6- قلة الاهتمام برعاية اصحاب المهارات ووضع المحفزات لجذبهم.
- 7- قلة الموارد المالية او ضعف التخصيصات خاصة عند الحاجة لخبرات خارجية.
- 8- انشغال الادارة العليا بأهداف ووظائف اخرى وعدم التركيز على اهمية التخطيط.

## عوائق التخطيط للموارد البشرية

1. وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف و وجود عجز في وظائف أخرى.
2. تعطيل الطاقات الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في القوى البشرية.
3. عدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية و الإعدادات اللازمة.
5. إضرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.
6. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية

## العوامل التي يجب مراعاتها عند تخطيط للموارد البشرية

1. التكامل مع خطط المنظمة
2. رعاية الإدارة العليا
3. عوامل داخلية
4. أهداف المنظمة: الوضع المالي - التغيرات الفنية - حجم العمل.
5. المؤثرات الخارجية
6. حجم الجهود الأولية
7. التنسيق بين الإدارات الأخرى ووظائف الموارد البشرية
8. إشراك المديرين التنفيذيين
9. اختيار الأسلوب الفني المناسب.
10. الرقابة علي خطة الموارد البشرية :-

يتم الرقابة علي تخطيط الموارد البشرية بالتركيز علي ما يلي:

- ان تقدير الاحتياجات قد تم لفترة زمنية مناسبة.
- ان تقدير الاحتياجات قد تم وفقا للوظائف الرئيسية للمنشأة (الانتاج، التسويق، التمويل ، الافراد).
- مراعاة تغيير طرق واساليب ونظم العمل عند تخطيط الموارد البشرية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الخامسة

تخطيط الموارد البشرية- الربع الرابع

## الفصل الخامس (متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية )

- اعداد الخطة تتمثل في عدة محاور هي كالاتى :-

### اولا:- سوق العمل :

- سوق العمل: نوع من أنواع الاسواق الاقتصادية. يوجد فيه باحثون عن العمل وعروض العمل, ويوجد فيه أصحاب الشركات الذين يخلقون مكان العمل ويبحثون عن اليد العاملة.
- هو المكان الذى تتفاعل فيه مختلف العوامل التى توفر عناصر التوظيف أى المكان الذى يبحث فيه أصحاب الاعمال عن
- النموذج المثالي لسوق العمل:

### أ- صاحب العمل:

1- صاحب العمل والموظف يكونون احرار في اختياراتهم.

2- صاحب العمل يعطي حرية الاختيار لمرشح العمل

ب- توجد منافسة قوية بين أصحاب العمل حول المنتجات وبين الموظفين حول العمل

ج- سوق العمل يجب أن يكون شفافا(كي نعلم اين يكون العمل واين لا يكون).

### - أنواع سوق العمل الوضع القانوني للعمل:

#### الوضع القانوني:-

وهو سوق العمل المحمي من قبل القانون بشكل مباشر، وعادةً ما يديه القانون المدني أو قانون العمل إن كان القانونان منفصلين. ويُحدّد الوضع القانوني للعمل أمورًا أساسية، مثل ضمان الأجر للعامل وضمان التأمين الصحي وغيرها من العوامل التي ينصُّ عليها قانون العمل وكذلك العقد بين الطرفين.

#### انواع سوق العمل:-

- 1- سوق محليّ، وهو الذي يكون في حدود 60 كيلومترًا من منطقة السكن
- 2- والسوق القطري، وهو الذي يشمل الدولة بكاملها
- 3- وأخيرًا السوق الأجنبي، وهو الذي يشمل أسواق العمل الخارجية التي تحتاج إلى أيدٍ عاملة.

## - مشكلات تواجه سوق العمل:

- 1- قلة الفرص المتاحة في غالبية المجالات
- 2- قلة مؤهلات الشباب الباحث عن العمل ومهاراته،

## ثانياً:- تكلفة المعيشة:-

- تكلفة الحفاظ على مستوى معين من المعيشة
- وتستخدم تكلفة العمليات الحسابية المعيشة أيضا لمقارنة تكلفة الحفاظ على مستوى معين من الذين يعيشون في مناطق جغرافية مختلفة
- كما يمكن قياس الفروق في تكاليف المعيشة بين المواقع من حيث معدلات القوة الشرائية

## ثالثاً:- سلم الرواتب:

- يتم إعداد سلم الرواتب ليكون وثيقة قابلة للتطوير بإضافات جديدة أو إجراء تعديلات كلما كان ذلك ضرورياً مع تقدم وتوسع المنشأة، وخصوصاً في الحالات التالية
- 1- إعادة بناء الهيكل التنظيمي الداخلي للإدارات.
  - 2- استحداث وظائف جديدة.
  - 3- حدوث تغييرات رئيسية في المهام والمسؤوليات الوظيفية (كإضافة واجبات ونشاطات جديدة أو إزالة أو إعادة توزيع بعض المسؤوليات والواجبات).
  - 4- حدوث تغييرات في الأنظمة والتشريعات المنظمة لمستويات الأجور في المملكة.

## ويتكون سلم الرواتب من الآتي:-

- الحد الأدنى: يمثل أقل راتب أساسي من الممكن أن يتحصل عليه الموظف المعين على درجة وظيفية معينة
- الحد المتوسط: يمثل متوسط الراتب الأساسي من الممكن أن يتحصل عليه الموظف المعين على درجة وظيفية معينة
- الحد الأعلى: يمثل أعلى راتب أساسي من الممكن أن يتحصل عليه الموظف المعين على درجة وظيفية معينة

## رابعاً:- تحديد فئة القرار للوظيفة

### وتنقسم فئات القرارات إلى الفئات الستة التالية:

- 1- الفئة (F) القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة
- 2- الفئة (E) القرارات الإستراتيجية على مستوى أعمال المنظمة
- 3- الفئة (D) القرارات التكتيكية
- 4- الفئة (C) قرارات العمليات
- 5- الفئة (B) قرارات تشغيلية
- 6- الفئة (A) قرارات تحديد

## خامسا: - تحديد الدور الإشرافي والقيادي للوظيفة:

### وتنقسم الوظائف فيها إلى قسمين:

1- إشرافية

2- غير إشرافية

## سادسا: - تحديد درجة صعوبة مهام الوظيفة:-

### معايير أساسية وهي:

- درجة تعقيد المهمة
- معدل تكرار المهمة
- معايير فرعية وهي:
- ضغط الوقت.
- الحاجة إلى اليقظة والانتباه
- الحاجة إلى الدقة
- المهارات والخبرات اللازمة

## سابعاً:-المسار الوظيفي :

- تعريف المسار الوظيفي:- هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال

عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك

- إما عمودياً:- عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية،

- أو أفقياً:- فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي،

- ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين؛ ولعل من

إيجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على:

1- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح.

2- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترفي يقلل من دافعيته للإنجاز ويجرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.

3- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها..

4- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع.

وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: من يقوم بتخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي؟،

ويمكن القول: أن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ثم عرض مواصفات الوظيفة ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة،

**ثامنا:- احصائيات العماله في المؤسسة :**

وتتمثل في عدة نقاط منها

- حركات التعيينات
- معدل دوران العماله
- حركه التنقلات الداخليه والخارجية
- أيضا الرواتب والاجور التي يحصلون عليها
- تكاليف استخدام هذه العمالة .



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
Technical and Vocational Training Corporation



معهد آفاق القادة العالي للتدريب  
AFAQ ELQADA HIGHER TRAINING INSTITUTE



# دبلوم إدارة الموارد البشرية

## المستوي الرابع

### أسماء المقرر

## ١- الإستقطاب والإختيار

اعداد

دكتور / سامح سلامه

الوحدة

## مفهوم الاستقطاب والاختيار

- مفهوم الاستقطاب والاختيار
- أهمية الاستقطاب والاختيار
- قواعد الاستقطاب والاختيار
- خطوات الاختيار

## ▪ مفهوم الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب هو البحث والتنقيب في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة.

## ▪ ومن هذا المفهوم نستنتج ما يلي:

- تعتبر سياسة الاستقطاب امتداداً طبيعياً لسياسة تخطيط الموارد البشرية.
- سياسة الاستقطاب للمورد البشرى يجب ان تشمل البحث واجتذاب طالبي العمل المؤهلين.
- الاستقطاب الناجح يكون صعباً لو كانت الوظائف المراد شغلها غير محددة بوضوح.
- الاستقطاب الجيد يحتاج الى توفير توصيف شامل للوظائف الشاغرة.
- الاستقطاب الناجح يحتاج الى تخطيط مسبق للاحتياجات البشرية المطلوبة فى المستقبل

## ▪ عملية الاختيار:

- يقصد بعملية الاختيار تحقيق درجة من المواءمة او التماثل بين متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.
- إذن عملية الاختيار تعنى انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة بشرط يضمن الاستثمار الأمثل للكفاءات والمهارات الحالية والمستقبلية.

## ▪ أهمية الاستقطاب:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة أمام المنظمة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.
- توصيل رسالة من المنظمة للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية.



- هي الخطوة الأولى لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة

## ▪ قواعد الاستقطاب والاختيار:

### 1- جعل المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه:

عندما تكون بيئة ومناخ العمل المادي والاجتماعي في المنظمة وما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يراد استقطابه.

### 2- الرسالة الاستقطابية:

تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم وفهمها ذلك لأنها تشتمل على المعلومات التي يحتاجها المستقبون عن طبيعة العمل في المنظمة. والوظائف المطلوب العمل فيها، ومزاياها الوظيفية.

### 3- التوافق مع استراتيجية المنظمة:

تتجه المنظمات المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي اوجدها تحرير التجارة الدولية الى تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة والتي تسعى الى تحقيق الرضى والسعادة لدى المستهلك لضمان البقاء ، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد اليوم والى حد كبير على الموارد البشرية الفعالة القادرة على تلبية احتياجات العمل في المنظمات وفق حاجات ورغبات العملاء.

### 4- مصادر الاستقطاب:

تتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين هما:

1. المصادر الداخلية.
2. المصادر الخارجية.

### 5- أولاً: المصادر الداخلية.

ان المنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها أي من سوق العمل الداخلي وذلك عن

طريق النقل الداخلي والترقية والزملاء والاعلان الداخلي ومخزون المهارات. وفيما يلي شرح لها.

- 1- **النقل الداخلي:** تعتمد المنظمة على هذا المصدر عندما تكون سياسات المنظمة في ادارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها وخاصة في حالة عدم توافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.
- 2- **الترقية:** إتاحة الفرصة امام العاملين في المنظمة للترقية لما لها من آثار معنوية ايجابية وبالتالي زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.
- 3- **الاعلان الداخلي:** يقصد به الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الاماكن المخصصة داخل المنظمة ومن تتوافر فيه الشروط للوظيفة من العاملين يتقدم واتخاذ الاجراءات واجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء أفضلهم.
- 4- **مخزون المهارات:** يتم الاعتماد على هذا الاسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها.
- 5- **الزملاء في العمل:** تلجأ المنظمة الى هذا المصدر عندما تحتاج الى وظائف ذات تخصصات نادرة ويطلب من العاملين في المنظمة ترشيح أحد زملائهم في مجال التخصص او من تنطبق عليه شروط شغل الوظيفة.

### • مزايا المصادر الداخلية:

1. توافر معلومات عن المرشحين وبالتالي يسهل انتقاء أفضل الكفاءات والمهارات.
2. العاملون بالمنظمة يتوافر لديهم المعلومات والمعرفة الكافية بالمناخ التنظيمي وسياسات ونظم العمل وبالتالي يسهل تكيفهم مع العمل في وقت أقل.
3. رفع الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالاستقرار الوظيفي.
4. تحقيق الاستقرار في قوة العمل وتخفيض معدل دوران العمل.
5. زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة مما يؤدي الى تحقيق اهدافهم بكفاءة عالية.
6. تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب المبدئي للعاملين.

### • سلبيات المصادر الداخلية:

1. الاشخاص الذين يتم ترقيتهم الى مرتبة اعلى قد لا ينجحون في أداء العمل بصورة جيدة.
2. عدم توافر الكفاءات والمهارات في العمالة الحالية لشغل الوظائف المستقبلية او الوظائف الجديدة.
3. الصراع من اجل الترقى يمكن ان يكون له تأثير سلبي على السلوك.
4. خلو بعض الوظائف فجأة دون ان يكون هناك أفراد مؤهلون لشغل هذه الوظائف

5. ادخال التقنية الحديثة قد يتطلب مهارة من نوعية متخصصة وكفاءات متميزة وبالتالي قد لا تتوفر في العمالة الحالية مما يعوق عملية التطوير والتغيير في اساليب وادوات العمل.

## • ثانيا المصادر الخارجية:

وتشمل استقطاب المورد البشرى من سوق العمل الخارجى حيث يعتبر مصدراً اساسيا لتوفير احتياجات المنظمة من العنصر البشرى وتمثل المصادر الخارجية فيما يلى :

- 1- **الاعلان:** يعتبر الاعلان الوسيلة الاكثر شيوعاً واستخداماً للحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.
- 2- **وكالات الاستخدام:** تعتبر وكالات الاستخدام سواء العامة أو الخاصة من المصادر الخارجية التى يمكن الاعتماد عليها فى توفير الاحتياجات المطلوبة من العمالة اللازمة للمشروع .
- 3- **توصيات من العاملين فى جهات موثوق بها:** تعتبر احد المصادر الخارجية التى يعتمد عليها أصحاب الأعمال فى الحصول على العمالة المطلوبة حيث يتم تكليف الأفراد بناء على توصية من جهات موثوق فيها.
- 4- **المدارس والكليات:** يلجأ رجال الأعمال الى المدارس والمعاهد والكليات للحصول على العمالة المطلوبة ويقصد بالمدارس هي المدارس الفنية .
- 5- **النقابات العمالية:** يعتبر مصدراً هاماً فى الحصول على العمالة المطلوبة للمنظمات المختلفة ، حيث لا يمكن لآى منشأة أن تتعاقد مع الا عامل إلا عن طريق النقابة التى ينتمى اليها.
- 6- **الطلبات الخاصة من الراغبين فى العمل:** يعتبر من أرخص المصادر التى تعتمد عليها المنشأة فى الحصول على احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات الى اصحاب العمل الراغبين فى احدى الوظائف دون الاعلان السابق عنها.
- 7- **التعيين المؤقت:** تعتمد بعض المنشآت على تعيين الأفراد لفترة قصيرة إما بالساعة او اليوم كمصدر للحصول على احتياجات من العمالة المطلوبة

8- **الأقارب:** يعتبر احد المصادر التى يمكن ان يعتمد عليها اصحاب الأعمال فى الحصول على العمالة المطلوبة على ان يفضل شغل الوظائف المطلوبة مستقبلا من اقارب العاملين.

### • **مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية:**

1. تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات متطورة لمسايرة المتغيرات التكنولوجية والعالمية.
2. ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء اليها.
3. ايجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة بأسلوب علمي.
4. ادخال دم جديد للمنظمة مما يؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.

### • **سلبيات المصادر الخارجية:**

1. انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد الحاليين مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.
2. ضياع الوقت فى البحث والتنقيب فى سوق العمل الخارجى عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي الى ارتفاع التكاليف التى تتحملها المنظمة.
3. ارتفاع تكاليف التهيئة واعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.
4. مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقبيين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل.

### • **مصادر الموارد البشرية:**

1- مصادر خارجية:

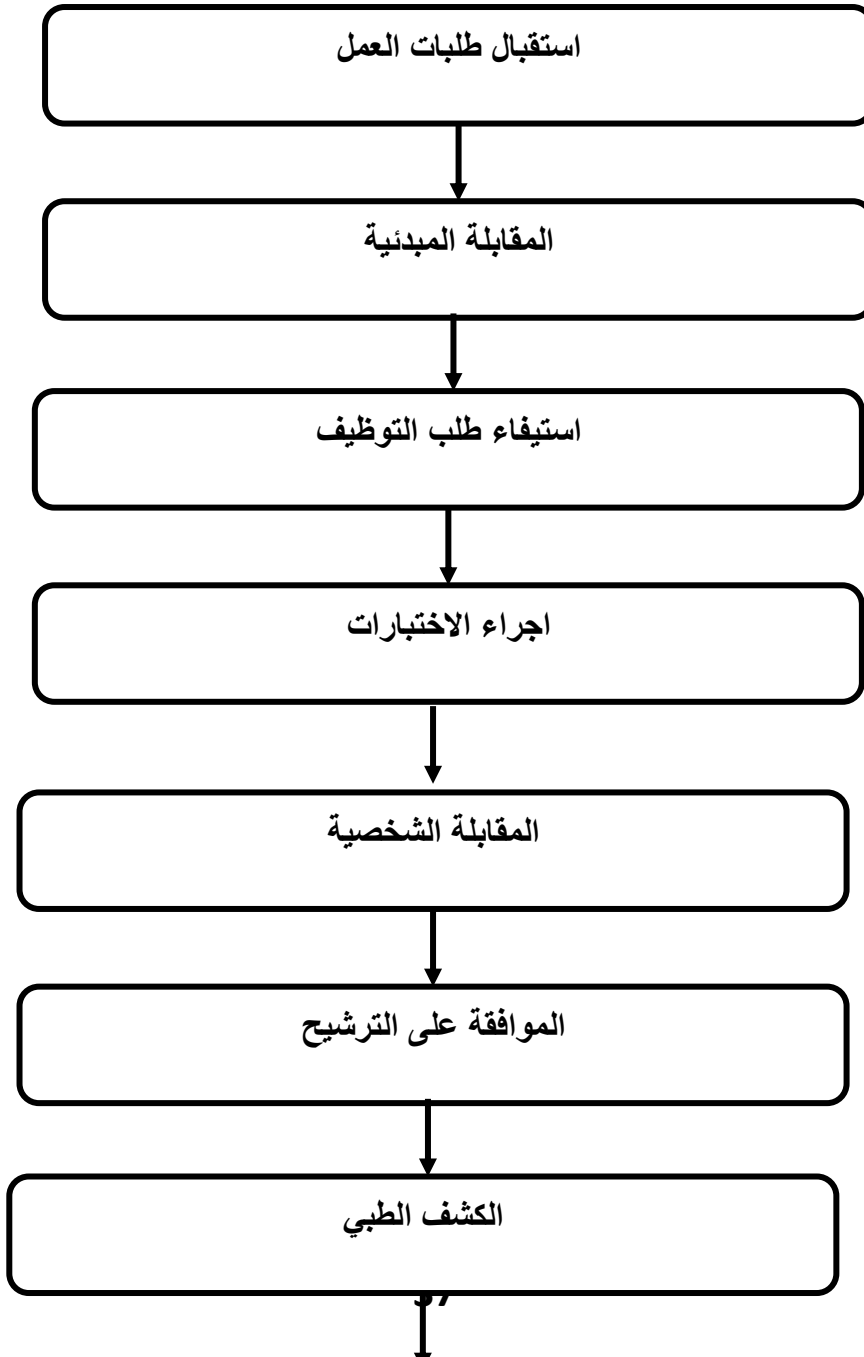
- الاعلان الاستقطابي.
- الزيارات الميدانية.
- الاستقطاب التعارفي.

2- مصادر داخلية:

- الاعلان الداخلي.

## الوحدة الثانية (خطوات الأختيار)

### مراحل تنفيذ عملية الاختيار



## 1- استقبال طالبي العمل:

تسبق عملية استقبال طالبي العمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة وضمن بيانات ومعلومات عن الوظيفة، مسؤولياتها، الشروط الواجب توافرها في المتقدمين، ظروف العمل، المزايا التي سيحصل عليها من سيقع عليهم من بين المتقدمين وفي هذه المرحلة تستقبل إدارة الموارد البشرية طلبات الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل وتتوافر فيهم الشروط المدرجة في الاعلان او الطلبات الواردة بدون اعلان سابق.

## 2- المقابلة المبدئية:

### - الهدف من المقابلة المبدئية:

- أ- جمع معلومات وبيانات إضافية عن المتقدمين تمهيدا للحكم على شخصياتهم واستبعاد غير المستوفين للشروط.
- ب- امداد المتقدمين بالمعلومات الاضافية عن المنظمة وظروف العمل بها وفرص الترقى ومستويات الأجور والمزايا التي تقدمها حتى يكونوا على معرفة مسبقة بالمنظمة التي سيعملون بها.
- ت- تحديد إمكانية استمرار الإجراءات التالية للاختيار والتعيين.

## 3- استيفاء طلب التوظيف:

يعتبر طلب التوظيف مصدراً يمكن الرجوع إليه للحصول على المعلومات والبيانات الأولية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. وقد يختلف تصميم طلب التوظيف من منشأة لأخرى باختلاف طبيعة اعمالها.

## 4- اجراء الاختبارات:

وتستخدم الاختبارات كوسيلة لمعرفة قدرات الفرد الحقيقية تمهيدا لتحديد طبيعة العمل التي تتناسب مع قدراته الذهنية والعضلية، كما انها تعتبر وسيلة لقياس درجة استجابة الفرد وكيفية التصرف.

## انواع الاختبارات:

- **اختبارات الذكاء:** الهدف منها التعرف على طريقة تفكير المرشحين.
- **اختبارات القدرات:** قياس مقدرة الفرد على القيام بعمل معين.
- **اختبارات الشخصية:** اكتشاف مواطن القوة والضعف في الشخصية.

## 5- المقابلة الشخصية:

والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية للمرشحين لشغل الوظائف هو التحقق من صحة البيانات الواردة في طلبات التوظيف واستكمال المعلومات التي ترى لجنة المقابلة أنها لازمة لإتمام خطوات الاختيار والتعيين .

### • انواع المقابلة الشخصية:

#### 1. المقابلة الموجهة.

وهي المقابلة المخططة المحددة الغرض والهدف ونوع المعلومات المراد الحصول عليها من المرشحين. ونجاح المقابلة الموجهة يتوقف على اختيار المقابلين ذوى الكفاءات والخبرة فى إدارة مثل هذه المقابلات بطريقة موضوعية.

#### 2. المقابلة غير الموجهة:

ويقصد بها المقابلة غير المخططة، بمعنى انه لا توجد مسبقا قائمة اسئلة وانما يتم توجيهه المقابلة وفقا للتفاعل بين المقابل وبين المتقدم للوظيفة مما يوفر جواً من الراحة.

#### 3. المقابلة المقننة:

وهذا النوع من المقابلات يجمع بين المقابلة الموجهة وغير الموجهة اى ان الأسئلة التى يعتمد عليها مخططة مسبقا وتلتزم المقابلة بهذه الأسئلة وتدوين الإجابات من المرشحين ولكنها الى جانب هذه الاسئلة المحددة المسبقة تشتمل على العديد من الأسئلة المقترحة التي يترك فيها المرشح الحرية في التعبير عن رائيته ووجهة نظره.

#### 4. الموافقة على الترشيح:

في ضوء نتائج الاختبارات السابقة والمقابلات الشخصية تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة بالأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ، ثم نعرض هذه القائمة على المدير المختص لإبداء وجهة نظره والموافقة على الترشيح.

## 5. الكشف الطبي :

يتم إجراء هذه المرحلة للتأكد من أن المرشحين يتمتعون بصحة جيدة ، لذلك يتم إجراء الكشف الطبي واستبعاد غير اللائقين طبيا لتحمل اعباء الوظيفة ، وتتم هذه المرحلة قبل اصدار قرار التعيين.

## 6. إصدار قرار التعيين:

تعتبر عملية اصدار قرار التعيين من القرارات الهامة والتي تعتمد على مدى توافر المعلومات والبيانات الكافية عن المرشحين.

## 7. التعيين:

يتم في هذه المرحلة حصر الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة المعلن عنها وغالبا يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لاختيار أنسبهم لشغل الوظيفة وكما انه من الطبيعي ان يتم إعلام الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار ، فانه من الضروري ان يتم ابلاغ الاخرين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع إبداء الأسباب إن أمكن، وتبدأ المنظمة بعد ذلك في استيفاء مصوغات التعيين واستكمال الأوراق المطلوبة. واتمام اجراءات التعيين بطريقة سليمة لابد ان يعتمد على **ثلاث أبعاد رئيسية وهي:**

1- تحليل العمل.

2- ميزانية.

3- مدى تهيئة الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة.





## الوحدة الثالثة

### الجهات المرجعية والتوصيات الشخصية

- الجامعات والمعاهد والكليات التقنية .
- الجهات المنافسة
- مواقع التوظيف
- وزارة الخدمة المدنية
- وزارة العمل

#### 1- الجامعات والمعاهد والكليات التقنية .

يتم إجراء زيارات منظمة للجامعات والمعاهد لاستقطاب المتميزين أو المنفوقين فقط .

#### ▪ إيجابياتها:

1. وسيلة سهلة في الاتصال والترتيب والزيارات .
2. تقديم تشكيلة واسعة من التخصصات .
3. تقدم فرصة للخريجين .

## ▪ سلبياتها:

1. وجود أيدي عاملة دون خبرة سابقة .
2. لا يتخرج المرشحون من الجامعات إلا في فترات معينة قد لا تتوافق مع احتياجات المنظمة.
3. وبالرغم من تقديم هذه الوسيلة لمرشحين عديمي الخبرة إلا أن المنظمة في حاجة لبناء جيل جديد

## 2- مواقع التوظيف:

### ▪ المزايا

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.
- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظيف.

### ▪ السلبيات

- أن المنظمة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظيف أكثر من احتياجها الفعلي وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظيف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين و غير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى المنظمة.
- وقد تصل إلى المنظمة طلبات للتوظيف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

## 3-وزارة العمل:

ويكون لها مكاتب و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنظمة الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل و من الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية و النادرة في هذه المكاتب .

## الوحدة الرابعة

### تقييم المرشحين

- أهمية تنظيم البيانات.
- الملاحظات الموضوعية مقابل الملاحظات الشخصية.
- القضايا القانونية والإنصاف.
- وضع ملف شخصي

## ▪ أهمية تنظيم البيانات:

تمثل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل واتجاهات والمتغيرات البيئية المؤثرة فيه ، القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية الاستقطاب فهذه البيانات الموجه العام لهذه الاستراتيجية وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية .

## ▪ الملاحظات الشخصية مقابل الملاحظات الشخصية:

ان عملية الاستقطاب تهدف الى جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف ، وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية للتأكد من توافرها والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعيين ، ويمكن القول اذا بان عملية الاختيار بمجملها ما هي في الواقع الا عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء افضلهم للتعيين أي قبول من تتوافر فيه المواصفات اكثر من غيره ، واستبعاد من لا تتوفر فيه .

## ▪ القضايا القانونية:

### - يتم التوظيف عن طريق

1. المسابقة على أساس الامتحانات المهنية
  2. -المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين
  3. -التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة
  4. -الانتقاء من قائمة محدودة من الموظفين الذين يشغلون مناصب أدنى من المنصب الشاغر، ومسجلين ضمن قائمة التأهيل
- تحدد المواد 31، 32، 74 إلى 82 من القانون المذكور أعلاه شروط وإجراءات الالتحاق بالوظيفة العمومي،
  - لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية **ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:**
    1. أن يكون سعودي الجنسية،
    2. أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،
    3. أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتفي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،
    4. أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية،
    5. أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا
    6. المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.
- لا يمكن بأي حال من الأحوال توظيف أشخاص خارج الشروط المنصوص عليها .

## الوحدة الخامسة

### التعيين

- **مفاوضات عرض العمل (القواعد والارشادات)**
- **خطاب تقديم العرض من المنظمة**
- **رفض العرض الوظيفي من المرشح**

## ▪ مفوضات عرض العمل (القواعد والارشادات )

يجب عند المفاوضات مع المرشح لشغل الوظيفة مراعاة الاتي :

- ❖ معلومات شخصية : الاسم والعنوان ومكان وتاريخ الميلاد والجنسية والحالة الاجتماعية
- ❖ معلومات عن التحصيل العلمي ، المؤهل العلمي ، التخصص العام والدقيق .
- ❖ معلومات عن الحالة الصحية : الوضع الصحى العام
- ❖ معلومات عن الرغبات والميول والهوايات
- ❖ معلومات عن الخبرات السابقة
- ❖ الكشف عن مدى قدرتهم على اداء مهام الوظائف التى سيكلفون بها حضرا ومستقبلا بفاعلية .
- ❖ الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم فى الوظائف التى سوف يكلفون بها حضرا ومستقبلا

## ▪ خطاب تقديم العرض من المنظمة

هو خطاب يتضمن العرض المقدم من المنظمة، بالواجبات الوظيفية المطلوبة من المرشح لشغل الوظيفة وكذلك المزايا المادية التي سيحصل عليها عند شغل الوظيفة من راتب ومكافآت وحوافز .

## ▪ رفض العرض الوظيفي من المرشح

قد يحدث في بعض الاحيان ان يرفض المرشح لشغل الوظيفة العرض المقدم من المنظمة بعد تقديم خطاب العرض من المنظمة، وفي هذه الحالة يجب معرفة اسباب الرفض من المرشح حتى يمكن تلافيها مستقبلا .

تحياتي لكم بالنجاح والتوفيق

د/سامح سلامه