



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية
المرحلة الرابعة
الدراسة الصباحية

تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد

بحث تقدم به

الطالب جليل

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية
كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية

اشراف

أ.م.د. محمد نعيم

للعام الدراسي

2017 – 2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ إِنِ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ

أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا

وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ

أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة الاسراء ((الآية 7))

الإهداء

إلى

وطني الحبيب وشهداء العراق والواجب

وإلى

كل من ضحى من أجل أمن وأمان هذا الوطن الحبيب

إلى

أبي الحبيب ونور عيني رحمك الله وطيب الله ثراك

وإلى

كل من ساعدنا في العلم والمعرفة

وإلى

أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد كافة وبالخصوص الأستاذ المشرف

لما بذله من جهد في توجيهي

وله الشكر والتقدير

وإلى

كافة اخواني واخواتي الطلبة

أوجه لهم تحياتي وجهدي المتواضع . . لكم منا التحية

الشكر والتقدير

أقدم شكري وتقدير الى كل من ساهم
في انتاج هذا الجهد المتواضع و اخص بالذكر الأستاذ
المشرف والى كافة الأساتذة في كلية الإدارة
والاقتصاد واخواني الطلبة والى شعب العراق
الحبيب.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المحتويات
هـ - و	منهجية
1	المقدمة
15 - 2	الفصل الأول / الجانب النظري
21 - 16	الفصل الثاني / الجانب العملي
25 - 22	الفصل الثالث / الاستنتاجات والتوصيات
26	المصادر

منهجية

اولا : مشكلة البحث

بسبب عدم وجود منهاج شامل لتحليل الوظائف في الشركة عينة الدراسة ما يرافق ذلك من احتمالية حدوث اخطاء في عملية تتسبب العاملين في مواقع وظيفة غير ملائمة مع تخصصاتهم وانعكاس ذلك سلبا على العملية الانتاجية عموما وهذا فضلا عن التأثير السلبي الذي يمكن ان يتركه عدم وجود اطار شامل لتحليل الوظائف في هذه المنظمة عينة الدراسة على امكانية حدوث ملابسات في طبيعة السلطة والمسؤولية لدى المسؤولين فيها وهذه المشكلة الرئيسية التي تناولها البحث الحالي حيث تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها؟

2. هل تتباين وجهة نظر موظفين عينة البحث حول أهمية كل وظيفة؟

ثانيا : اهمية البحث:

تتضح اهمية البحث من خلال ما تشير اليه الدراسات والمؤلفات من اهمية الموارد البشري وضرورة الاستثمار فيه باعتباره العنصر الحرج والحاسم في تحقيق اهداف المنظمات ، بل انه الميزة التنافسية التي لا يمكن تقليدها لأي منظمة تسعى الى الاستمرار والبقاء في ظل منافسة سريعة لا يكون فيها البقاء الا للاقوى والاكثر تفهما لرغبات الزبائن والساعي الى تلبيتها ومن هذا المنطلق اخذ البحث الحالي اهمية في انه يحاول تعريف منظماتها المحلية بالاهمية الوظيفية التي تحتلها ادارة الموارد البشرية في منظمات اليوم الخاصة منها والعامه دون استثناء من خلال الاشارة الى الور الاساسي الذي يتعين ان تلعبه هذه الادارة في صياغة تحليل الاعمال وتنفيذها بوصفها شريك يترتب على اهمال الفشل والانسحاب من ميدان المنافسة

ثالثا : اهداف البحث الآتية : -

ينصب الهدف الرئيسي من هذا البحث في ابراز دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الوظيفية للمنظمات من خلال سعيه الى تحقيق الاهداف التالية:

1. تقديم معالم نظرية عامة عن ادارة الموارد البشرية ، لا سيما ادوارها ووظائفها في

تحقيق الاهداف الادارية للمنظمة

2. استكشاف الطريقة التي يمارس فيها قسم ادارة الموارد البشرية المهام المناطة به بالاعتماد على المقابلات ، وتأثير الملاحظات البارزة بشأنها ، ووضع التوصيات اللازمة لأصلاحها

3. ما مدى ممارسة ادارة الموارد البشرية لوظائفها

4. هل تتباين وجهة نظر الموظفين عينة البحث حول اهمية كل وظيفة ؟

(3) الوقوف علىابرز نقاط القوة والضعف في ادوار ووظائف قسم ادارة الموارد البشرية بقصد معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة

(4) بيان التوصيات والمقترحات الكفيل بارساء دعائ ادارة الموارد البشرية في قسم ادارة الموارد البشرية

رابعا : منهج البحث

اعتمد الباحث في بحثه على منهج

دراسة الحالة لكونه يمكن الباحث من النفاذ الى اعماق الظواهر او المواقف التي يقوم بدراستها بدلا من الاكتفاء بالجوانب السطحية العابرة التي قد تكون ذات دلالة غير حقيقية وتعد دراسة الحالة مصدر للتساؤلات والفرضيات التي تستدعي التحقيق والاختبار عن طريق المزيد من الملاحظات العلمية وعن طريق استعمال الطرائق والوسائل الموضوعية والدقيقة فضلا عن ما يتيح اسلوب دراسة الحالة من امكانية الجمع بين اكثر من اسلوب بحثي في ان واحد ، اذ يتمثل بالملاحظة والمقابلات الشخصية التي تؤدي الى الوصول الى المعلومات بشكل مباشر .

المقدمة:

إن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة ويلعبون أدوارا محددة، حيث لا تستطيع أي منظمة ان تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، أي وضع وصف لها و تحديد مواصفاتها من خلال تحليلها، حيث يساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف ، وان الوظيفة هي الواجبات المطلوب إنجازها من قبل الموظف خلال فترة زمنية محددة ، وان تحليل الوظائف تعرف بأنها العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة، والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.

الفصل الأول

الجانب النظري

أولاً: ماهية ادارة الموارد البشرية

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الإدارة الوظيفية في المؤسسة واكثرها حساسية كونها تتعامل مع اهم واحرج عنصر من عناصر الانتاج واكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بمختلف التغييرات البيئية وادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، وانما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر من ظهور الحاجة الى ادارة افراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير انجح الاليات لأدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة انتاجية العاملين ومن اجل الاحاطة بالمفاهيم والمبادئ الاساسية لأدارة الموارد البشرية تناولنا الدراسة التالية:-

- تعريف بعض المصطلحات الاساسية الخاصة بالموارد البشرية
- تعريف ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
- اهداف ادارة الموارد البشرية

تعريف بعض المصطلحات الأساسية:

(تعد الموارد البشرية من اهم الموارد التي تملكها المنظمة فهي العنصر الاساس لنجاحها)
(حسن ، 2001 ، 5) حيث انها تشمل على مجموعة من المصارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة مع المؤسسة ومن هذا المنطلق سنعرف مختلف هذه المصطلحات الاساسية الخاصة بالموارد البشرية

اولا : **الموارد البشرية** : تعرف الموارد البشرية على انها حجم القوة العاملة اي مجموعة من الافراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين (ويختلف هؤلاء الافراد) من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم وفي مساراتهم الوظيفية) (وسيلة ، 2004 ، 25)

وتعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين ادائها وتحقيق أهدافها ، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق قيمتها واذا عرفنا ادارة الموارد البشرية يمكننا تحديد ذلك مفهوم موحد نظرا لاختلاف جهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة ، فاصحاب النظرة التقليدية يرو ان ادارة الموارد البشرية (ما هية الانشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية ، مثال ذلك حفظ الملفات والسجلات العاملين ، ومتابعة النواحي المنطقة لهم لضبط اوقات حضوره وانصرافهم وانجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير ادارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمية للجهاز الذي يقوم باداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة)

(عبد الباقي ، 2002 ، 15) (ومن ناحية اخرى يرى اصحاب النظرة الحديثة ، ان ادارة الافراد تعتبر احدى الوظائف الاساسية في المنشأة ، ولها نفس اهمية تلك الوظائف (الانتاج ، التسويق ، التمويل الخ) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنشأة (عبد الباقي ، 2001 ، 27) وقد يكون من المفيد هذا المقام ان نعرض مختلف التعاريف لأدارة الموارد البشرية الحديثة من اجل الوصول الى تعريف موحد واكثر وضوحا لها

1- **التعريف الاول** : ادارة الموارد البشرية يمكن تعريفها (النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاوش ، 1996 ، 27)

2- **التعريف الثاني** : يعرف sikhula ادارة الموارد البشرية (انها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشتمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها ، الاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية ، التعويض، والاجور والعلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين واخيرا بحوث الافراد) (عبد الباقي ، حنفي ، 2002 ، 4)

التعريف الثالث : pigrosip . myres : ان ادارة الموارد البشرية عبارة عن القانون والنظام الذي يحدد طرق وتنظم معاملة الافراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وايضا الاستخدام الامثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق اعلى إنتاجية (عبد الباقي ، 2002 ، 17)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في منشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المنشأة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من اجل تحقيق اهدافها وضمان بقاؤها واستمرارها .

ثانياً: تطور وظيفة الموارد البشرية:

ان الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية يمكن ارجاع اصولها العلمية الى الحضارات القديمة وما يدل على ذلك بناء الأهرامات المصرية حيث يقدر العلماء ان بناء الهرم الاكبر قد استنفذ جهد ما يزيد ن مائة الف موظف وعامل لمدة عشرين عاما ، وما يشير الى القدرات الادارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنياً وانسانياً كما كانت الدولة الاشورية من الدول القديمة التي اهتمت بسياسة الاجور والمرتبات بتحديد حد ادنى للأجور بجانب نظام للحوافز والمكافأة التشجيعية ، كما وضع الاغريق اسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الاجر المناسب لكل وظيفة اهميتها النسبية لباقي الوظائف.

اولاً : المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية :

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الاخيرة تطور ملحوظا ودائما ولذا فان المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر الا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل ، للتعرف على ذلك نتبع المراحل التاريخية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الانتاج البدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل ولو تعمقنا اكثر في هذه المرحلة فسنجد الانظمة التالية:

أ- نظام العبودية : فيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه ويشتره شأنه شأن محل السلع فلا حقوق قانونية او انسانية كما ان لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد احد الامتعة التي يمتلكها.

ب- نظام الصناعة اليدوية : وفي خلاله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الاجر الذي يعد اجر الكاف يسمح للعامل وعائلته بالكاف.

ج/ نظام الطوائف : وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة واجورهم ومستويات انتاجهم ويمثل نظام الطوائف احتكار للصناعة او الحرف وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم ، وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فبوقع العقوبات على من يخلف لوائح وتعليمات الطائفة.

2- مرحلة الثورة الصناعية :

ما ان بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهر القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه ارباب العمل مهمة تهيئة افراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيئ لمتطلباتهم وعاداتها ولكن بحجة الانتاج وضور الصناعة قد الهمهم عن الاهتمام بالجنس البشري

المصدر : (هاشم ، 1975 ، 62) كذلك (ابراهيم ، 1989 ، 10)

يضاف الى ذلك ان قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون الى الامان في ما اصبح للاله الدور الرئيسي في الانتاج

المصدر : (سلطان ، 2001 ، 18)

3- **مرحلة الحرب العالمية الاولى** : لقد تطلب تضخم الانتاج ان تتوجه الادارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الانتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الادارة وبجدية في انشاء ادارات متخصصة تتولى انشطة تسيير الموارد البشرية.

4- **مرحلة الحرب العالمية الثانية** : لقد افرزت هذه الحرب نفس افرازات الحرب العالمية الاولى ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي اوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.

ثالثاً : التطور الاداري لوظيفة الموارد البشرية :

يمكن تصنيف وظيفه تطور الموارد البشرية ثلاث مراحل وهي مرحلة النمو واخير امرحلة النج ، وقد اتت كل مرحلة من المراحل تدريجيا ببرامج اكثر رقيا وتعقيد او شمولاً لتيسير الموارد البشرية * المصر : (عفيفي ، 1991 ، 12)

1- مرحلة التكوين

وتتعلق سنوات التكوين بتلك الانشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية بداية القرن العشرين فقبل سنة 1900 وبالرغم من وجود حالات تمت فيها الاستعانة بأخصائيين في الانشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التبين وتحديد مستويات الاداء والامن الصناعي والتدريب ايضا النواحي الصحية الا ان عدد هؤلاء الاخصائيين كان قليل لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الامريكية باسرها ونجد ان في اواخر القرن التاسع عشر درت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع الابنية الاساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية .

وعموما يمكن وصف الانشطة التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية قبل عام 1900 بانها كانت عشوائية وغير منتظمة.

2- مرحلة النمو :

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لتسيير الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900-1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي اخائي شؤون المعيشة ومنظمات الاعمال ، وكانوا يقومون بما يمكن ان نسميه اليوم وظيفة المحافظ على الموارد البشرية ، او صيانة المارد البشرية ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة الى محاولة منظمات الاعمال لوقف الحد من نمو التنظيمات العالمية.

3- مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة سنة 1946 والتزام الحكومة الفدرالية في البرامج الخاصة بتسيير الموارد لبشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا ، ان الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي او مستوى الولايات خلال الاربعين سنة الماضية ، كان لها اكبر الاثر في تنفيذ حرية ادارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية بالرغم من ان تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية وبالتالي زيادة نموها والتوسع في استخدام اسلوب المفاوضة والجماعية خلال الطور الاخير من مرحلة النمو السابقة والتي كان لها اثر كبير في الحد من سلطات ادارة المنظمات ، نجد ان السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد اثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية.

رابعاً: أهمية واهداف ادارة الموارد البشرية :

تستعرض من خلال هذا المحور اهمية ادارة الموارد البشرية التي تتناسب مع مفهومها وحيوية الدور الذي تقوم به .

من جهة ومن جهة اخرى يتم التعرض الى الاهداف النهائية التي تسعى هذه الادارة الى الوصول اليها وهو تحقيق الاداء الاعلى كفاءة وفعالية

1- اهمية ادارة الموارد البشرية :

تعتبر ادارة المارد البشرية ذات اهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الادارت الاخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ، ومكانتها الاقتصادية وتظهر اهميتها من خلال العناصر التالية : المصدر : (سلطان ، 2001 ، 17 - 18) ،

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع
- الموارد البشرية من اهم العناصر الرئيسية في الانتاج اذ ان ثروة اي دولة من قدراتها على تنميتها مواردها البشرية
- العنصر البشري هو المحرك الاساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الاداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في القدرات والامكانات المادية للمجتمع .
- العنصر البشري هو استثمار ، اذ احسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافأة طويلة الاجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية اكثر كمن قيمة تجهيزاتها.

2-إهداف إدارة الموارد البشرية

1.تحقيق الكفاية الانتاجية :

يتم تحقيق الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار ان الموارد البشري هو الذي يستخدمها (مواد - الات - تكنولوجيا...) وعلى مستوى ادائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عن مخرجات (سلم،خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيف تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشري مؤهلاً مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة والتي تصبح من خلاله قادرة على الاداء بإنتاجية عالية. (عقيلي ، 2005 ، 29)

2. تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي:

الكفاية الانتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية+مواصفات+اقل تكلفة) من خلال استخدام كفوء للموارد (المدخلات) يجب ان يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة اي يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة فالمنتج والخدمات جيدان ليسا من وجهه نظر المنظمة بل من وجهه نظر الزبون وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول ان مسألة الجودة ورضا الزبائن في غاية الاهمية وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا السعادة لديهم وهي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة وتتمكن المنظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار. (عقيلي ، 2005 ، 30)

وظائف ادارة الموارد البشرية:

ان اهم ما يميز نشاط ادارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الادارية دون استثناء فئة .وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو ان نشاط الادارة يقتصر على العاملين في المستويات الادارية المباشرة فقط مثال على ذلك ان قياس وتقييم الاداء يشمل فئات معينة من العاملين دون الاخرين او ان نشاط التدريب لا يشمل افراد الادارة العليا بالرغم معاشرة حاجتهم اليه في كثير من المشروعات وهذا الاتجاه مازال سائد في العديد من البلدان النامية. ان المنطق الحديث لشمول نشاط ادارة الموارد البشرية كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يستند الى حقيقة اساسية هي ان كل فرد مهما قل شأنه له دور يقوم به ثم تهيئة الفرصة له للتأثير في مستوى كفاءة المنشأة ككل وطبيعي ان افراد الادارة العليا يتعاضم تأثيرهم وخطر قراراتهم على كفاءة المشروع ومن ثم فهم اجدر نشاط بأن يخضعوا لنشاط ادارة الموارد البشرية.

وتجدر الاشارة في هذا المجال الى نشاط هذه الادارة يسري على العاملين في مختلف المجالات النشاط في المنشأة من انتاج ،تسويق ،تمويل.... الخ .

بحيث تحقق العدالة بين مستويات الكفاءة في كافة المستويات التنظيمية في المنشأة ولتحقيق فهم اوسع لطبيعة ادارة الموارد البشرية فأننا نفترض انها مدخل يتكون من اربع وظائف او أنشطة فرعية تشمل :

الحصول على الافراد التدريب والتنمية ،الحفاظ والصيانة وفي كلمات بسيطة فإنه يمكن القول بأن ادارة الموارد البشرية تتضمن اربعة ابعاد رئيسية هي : الحصول على العاملين ، اعدادهم ،تحفيزهم ،المحافظة عليهم .

على الرغم من ابعاد ونطاق هذه الانشطة الفرعية للإدارة الموارد البشرية قد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نفس المؤسسة احياناً من وقت لآخر الا انه عند النظر اليها باعتبارها أنشطة فرعية للجوانب الاربعة فأن ابعاد الصورة تتضح وذلك على النحو الذي

يوضحه الشكل وتعرض لها تفصيلاً على النحو التالي : (عباس ، 2011 ، 38) و (عقيلي ، 2005 ، 30)

1-وظيفة الحصول على العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين إلا أن هناك بعض المتطلبات المتبقية التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسؤول الموارد البشرية يتوجب عليه مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين فلم يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي حيث يجب أن يكون هنالك مبرر قوى الحاجة إلى أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية التي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

الاستراتيجي فأنهما تحدد غايتها وأهدافها لفترة محددة من الزمن لا تقل عن خمس سنوات مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما يتمخض عنها تغييرات هيكلية في التنظيم والتي يترتب عليها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال وأسس تجميع الأفراد وعلاقات العمل... الخ مثل هذه الهياكل الجديدة أو المعدلة تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية أو الهامة التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والأعداد الملائمة من الكفاءات البشرية.

وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعرفة والقدرات وأعداد معايير الأداء المناسبة لها ومعدلات الأجر وفهم تشريعات العمل ذات العلاقة وذلك قبل الشروع في بدء عملية الاستقطاب وذلك وفق المعلومات المنتقاة من الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وعند الانخراط في عملية الاستقطاب فإن مسؤول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق

هدفين هما :

-الحصول على اعداد كبيرة من المتقدمين ومن ثم اتجاه الفرصة لقاعدة اوسع من الاختبار
اما المديرين التنفيذيين .

-توفير اكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود
الاستقطاب حول الافراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها.
وبمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية الاختبار (التي تستهدف تحقيق غايتين
كذلك هما):

-تطبيق قاعدة متطلبات الالتحاق التي تم التوصل اليها خلال عملية الاستقطاب.

-اختبار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

ويتطلب انجاز هذه الغاية المزدوجة العديد من الادوات والمرور بالعديد من الخطوات
لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف والتي تنتهي عادة بعرض الوظيفة على افضل هؤلاء
المتقدمين في حالة النجاح في اجتياز تلك المراحل.

ان الانتهاء من هذه العملية يمثل نص المعادلة اما النصف الاخر فيمكن في ضمان
قبول المتقدم للوظيفة لعرض الانظمة وهو ما يعني ضرورة قيام مسؤولو الموارد البشرية
بتزويد هؤلاء الاشخاص والذين يقع عليهم الاختبار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول
ثقافة التنظيم والسلوك المتوقع وفرص النمو والتطور وغيرها من المعلومات التي تساعدهم
في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه وبمجرد اتمام عملية الاختبار فأن
وظيفة الاستقطاب تكون قد حققت غايتها وفي ضوء ما تقدم فانه يمكن القول بان اهداف
وظيفة الحصول على الافراد تتمثل في تحديد افضل العناصر لشغل الوظائف المختلفة
بالمنظمة وحثهم على لانضمام لعضويتها وعند الانتهاء من هذه المهمة تبرز في الافق
الوظيفة او المهمة الثانية لإدارة الموارد البشرية في المشروع وهي التدريب والتنمية .

2-وظيفة التدريب والتنمية:

عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فأنهم يحاولون
البحث عن استقطاب افضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة وعندما يفخر اولئك المسؤولين

بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوافر لديهم تلك القدرات فإن الحقيقة تظل متمثلة في ان نسبة قليلة ان لم يكن هنالك احد على الاطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الاداء المتوقع بنسبة 100% فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعملية ارشاد وتوجيه وتكييف مع بيئة العمل الجديد والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل واهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من افراد وانظمة وقواعد.....الخ يمكن للتدريب الرسمي ان يحتل مكانه ويحقق اهدافه . وفي الحقيقة فإن غدارة الموارد البشرية تمارس دوراً هاماً في تشكيل واعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنه.

ولتحقيق ذلك فإنها ولتحقيق ذلك فإنها – اي ادارة الموارد البشرية – تمارس دورها من خلا اربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي : تدريب العاملين ، تنمية العاملين ، التطوير التنظيمي ، التطوير المهني ، وفي هذا المجال فانه تجدر الملاحظة بان تطوير العاملين فانه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الاداء للوظيفة الجديدة ومن ناحية اخرى فان التطوير التنظيمي ، يركز حول اجراء تغييرات واسعة في انظمة العمل ذاتها وفي صيف يتمحور كل نشاط في مجال مختلف الا انها جميعا متطلبات اساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية ونخل من عرض هذه الوظيفة الى ان الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الجدد الذين تتوافر لديهم احدث المهارات والمعرف والقدرات المطلوبة لتحقيق الاداء الناجح والفعال لوظائفهم فاذا ما تحقق هذا الهدف فان ادارة الموارد البشرية توجه اهتمامها الى البث عن الوسائل المختلفة لحفز هؤلاء العاملين وحثهم على بذل اقصى طاقاتهم في العمل وهو ما يقودنا الى الوظيفة الثالثة وهي التحفيز .

3- وظيفة التحفيز

تعتبر وظيفة التحفيز احد اهم الوظائف في عملية ادارة الموارد البشرية الا انها ربما

تمثل اقلها فهما وادراكا من الناحية العملية والسؤال : لماذا ؟

الاجابة تكمن في ان السلوك الانساني حلول معقد بطبيعة فقد تعددت محاولات دراسة استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الافراد على العمل بواسطة علماء السلوك ، ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها الا انها قادت الى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الافراد ، على سبيل المثال يجب النظر الى التحفيز باعتباره عملية متعددة الواجه والتي تمتلك دلالات فردية وادارية وتنظيمية فالتحفيز لس مجرد ما يستطيع الفرد الافصاح او التعبير عنه ، ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات او القوى المحيطة ببيئة العمل ، حيث يوجد اتفاق بان الاداء الافراد في التنظيم ما هو الا محصلة تفاعل عاملين هما :

القدرة على العمل ، والرغبة في ادائه وعليه فان من منظور الاداء يحتاج الفرد الى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الاداء الجيد للعمل ومثل هذا الجانب من المفترض انه تم اجازه خلال المرحلتين السابقتين لأداره الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمطالبات الوظيفة واختيار الذين يمتلكون هذه المؤهلات والقدرات ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الاداء السليم للعمل ، ولكن يضل هنالك جانبا اخر وهو تميم الوظيفة ذاتها فان كان تصميم الوظيفة غير ملائم او تم توقيفها بشكل غير صحيح فان اداء الافراد سوف يكون دون قدراتهم وبناء على ذلك فان ادارة الموارد البشرية يجب ان تنظر للوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل ادائها وبيئة العمل الخاصة بها الخ

وبعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة فان الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في فهم دلالات نظريات التحفيز ، ومن ثم التعرف على ما يحفز الافراد على العمل كذلك فانه يجب وضع معايير الاداء المناسبة والتي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات ادائهم ونواحي القوة والضعف التي يتسم بها الاداء ، كما يجب التحقق من وجود علامة واضحة بين مستويات الاداء ، وخلال ممارسة الانشطة المختلفة لوظيفة التحفيز ، فان كفاءة الجهود يجب ان تركز على هدف رئيسي وهو الحول على هؤلاء العاملين الذي

يمتلكون احدث المهارات والمعرفة والقدرات ويبدلون اقصى مستويات الاداء في اعمالهم .
وبمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب ، فان مهام ادارة الموارد البشرية تتحول الى التركيز
على الجانب الرابع والاخير وهو الاحتفاظ بالعاملين والعمل على صيانتهم .

4- الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم:

تمثل الوظيفة الاخيرة من وظائف ادارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من
الاسم فان الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الانشطة التي تساعد على
الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين .

وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة الى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب
ممارسات الادارة في مجالات الاندماج وشراء المنظمات الاخرى وترشيد العمالة بالإضافة
الى تحسين الظروف العائلية وزيادة كثافة المنافسة الخ نجد انه ليس من العب ادراك
اهمية وظيفة الحفاظ على العمالة او صيانة قوة العمل .

والتحقق من هذا الامر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار ، على سبيل المثال :

فان ادارة الموارد البشرية يجب ان تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل ،
وابراز العناية برفاهية للعاملين . كذلك يجب ان تدرك ادارة الموارد البشرية بان المشكلات
التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على ادائهم الوظيفي ، وهو ما يبرز الحاجة
الى تبين برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات . بالإضافة الى هذه الجهود فان
من الضروري لأداره الموار البشرية ان تتبنى برامج ملائمة للاتصالات داخل التنظيم ، حتى
يعلم العاملون ماذا يدور حولهم وذلك للحد من اثار الاحباط والضغط والملل الوظيفي ،
وايضا لضمان نقل اراء ومقترحات ووجهات نظر العاملين الى الجهات المسؤولة داخل
التنظيم ، ماذا ما تم تخصي الوقت الكافي لممارسة الانشطة التي تتطوي عليها هذه الوظيفة
فان ادارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية والتي تكمن في الحصول على
العاملين الاكفاء الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة ، ويملكون احدث المهارات
والقدرات ونواحي المعرفة ويبدلون اقصى طاقاتهم ، وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم
وانتمائهم للمنظمة

الفصل الثاني

الجانب العملي

جدول (1)

خصائص عينة البحث

%55	11	25 سنة فأقل	العمر
%25	5	من 26 الى 30	
%10	2	من 31 الى 35 سنة	
%10	2	من 36 - 40	
صفر%	صفر	من 40 سنة فأكثر	
%100	20		المجموع
%75	15	ذكور	الجنس
%25	5	اناث	
%100	20		المجموع
		ثانوية	مؤهلات علمية
		دبلوم	
%95	19	بكالوريوس	
%5	1	ماجستير	
		دكتوراه	
%100	20		المجموع
%10	2	اقل من 3 سنوات	الخدمة
%35	7	3-6 سنة	
%45	9	7-10 سنة	
%5	1	11-15 سنة	
%5	1	15 سنة فأكثر	
%100	40		

جدول (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى

1) الاستقطاب والتعيين، التطبيق وترتيب الجديد للفقرات للمتغير تحليل وظائف ادارة الموارد

البشرية بعد الاستقطاب التعيين N=20

الترتيب الجديد للفقرات	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الايوساط الحسابية	بعد الاستقطاب والتعيين
1	كبير	0.792	4.15	1
3	كبير	0.909	3.85	2
9	كبير	1.233	3.6	3
5	كبير	1.422	3.6	4
6	متوسط	1.363	3.2	5
2	كبير	1.368	3.95	6
	كبير	1.181	3.725	وسط حسابي عام

تحليل يتضح من جدول(2) ان الوسط الحسابي العام لبعده استقطاب التعيين قد حصل على وسط حسابي قدرة(3.725) وبانحراف معياري قدره (1.181) مما يعني ان هذا البعد معتمد كمفهوم من وجهه نظر موظفي كلية الادارة والاقتصاد ويبين الدراسة وممارس من قبل الكلية مجتمع الدراسة بمستوى كبير يتضح ايضا ان مستوى تطبيق المتغير كان كبير جداً عند الفقرة رقم(1) والتي تنص على ان تستقطب الكلية الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل مناصب التعيين في الكلية حيث حصلت على اعمال وسط حسابي قدره(4.15) وبانحراف معياري قدره (0.792) بينما نلاحظ ان الفقرة رقم(5)والتي تنص على (تعتمد الكلية في معيار الجدارة في اختيار المتعاملين) قد حصلت على ادنى وسط حسابي قدره (3.2) وبانحراف معياري قدره (1.363).

مما يشير الى ان الكلية لم تتخذ بنظر الاعتبار بدرجة كبيرة معيار الجدارة في اختيار العاملين عند عملية التعيين.

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق وترتيب الجديد

(2) التدريب والتطوير للمتغير تحليل وظائف ادارة الموارد البشرية بعد التدريب والتطوير

الترتيب الجديد للفقرات	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الاوراسط الحسابية	بعد التدريب والتطوير
1	متوسط	1.157	3.4	1
2	كبير	0.920	3.95	2
5	كبير	1.161	3.5	3
3	كبير	1.089	3.75	4
4	كبير	1.321	3.45	5
6	متوسط	0.979	3.2	6
	كبير	1.104	3.541	وسط حسابي عام

يتضح من الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام لبعء التدريب والتطوير قد حصل على وسط حسابي قدره (3.591) وبانحراف معياري (1.104) مما يعني ان هذا البعء معتمد كمفهوم من وجه نظر موظفي كلية الادارة والاقتصاد عينة الدراسة وممارس من قبل الكلية مجتمع الدراسة بمستوى كبير يتضح ايضا ان مستوى تطبيق المتغير كان كبير جداً عند الفقرة (2) والتي تتضمن على (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حيث حصلت على اعلى وسط حسابي قدره (3.45) وبانحراف معياري قدره (0.920).

بينما نلاحظ ان الفقرة رقم (6) التي تتضمن ((تطبيق الكلية معيار 10015 - 1 SQ المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين))

قد حصل على ادنى وسط حسابي قدره (3.2) وبانحراف معياري قدره (0.979).

مما يشير ان الكلية لم تأخذ بنظر الاعتبار بدرجة كبيرة معيار 10015 - 1 SQ عند عملية التدريب والتطوير.

جدول (4) نظم التعويض والحوافز

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى التطبيق والترتيب الجديد للمتغير

تحليل وظائف ، ادارة الموارد البشرية بعد نظم التعويض والحوافز

الترتيب الجديد للفقرات	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الايوساط الحسابية	بعد نظم التعويض والحوافز
3	كبير	1.486	3.7	1
1	كبير	1.203	3.45	2
2	كبير	1.243	3.45	3
5	متوسط	1.351	2.64	4
6	متوسط	1.513	2.9	5
4	متوسط	0.954	3.3	6
	متوسط	1.291	3.291	وسط حسابي عام

من جدول (4) ان الوسط الحسابي العام بعد نظم التعويض والحوافز حصل على وسط حسابي قدره (3.241) وبانحراف معياري قدره (1.291) مما يعني ان هذا البعد معتمد كمفهوم من وجه نظر موظفي كلية الادارة والاقتصاد عينة الدراسة وممارس من قبل الكلية مجتمع الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ايضاً ان مستوى متوسط ويتضح ايضاً ان مستوى تطبيق المتغير كان كبير جداً عند الفقرة رقم (2) والتي تتضمن ((تتابع الكلية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الكلية الخاصة في السوق المحلي للعاملين)) حيث حصلت على اعلى وسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري قدره (1.203).

بينما نلاحظ ان الفقرة رقم (5) والتي تتضمن على ((تعتمد الكلية على المعلومات التي توفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافاة والحوافز التي تستخدمها العاملون المتميزون)) قد حصلت ادنى وسط حسابي قدره (2.9) وبانحراف معياري بلغ (1.513). مما يشير ان الكلية لن تأخذ بنظر الاعتبار وبدرجة كبيرة المعلومات التي توفرها نظام تقويم الاداء في عملية النظم التعويض والحوافز .

جدول (5) مشاركة العاملين

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق وترتيب الجديد للمتغير

تحليل الوظائف ادارة الموارد البشرية بعد مشاركة للعاملين

الترتيب الجديد للفقرات	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الايوساط الحسابية	بعد مشاركة العاملين
1	كبير	1.235	3.85	1
2	كبير	1.023	3.45	2
4	كبير	1.319	3.6	3
3	متوسط	1.134	3.25	4
5	كبير	1.284	3.5	5
	كبير	1.199	3.53	وسط حسابي عام

يتضح من جدول (5) ان الوسط الحسابي العام لبعء مشاركة العاملين قد حصلت على وسط حسابي قدره (3.53) وبانحراف معياري بلغ (1.199) مما يعني ان هذا البعد معتمد كمفهوم من وجهة نظر موظفي كلية الادارة والاقتصاد عينة الدراسة وممارسي من قبل الكلية مجتمع الدراسة بمستوى كبير ويتضح ايضاً ان مستوى تطبيق المتغير كان كبير جداً عند الفقرة رقم (1) والتي تنص على ((يشارك العاملون في الكلية في عملية اتخاذ القرارات)) حيث حصلت على اعلى وسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري قدره (1.235) بينما نلاحظ ان الفقرة رقم(5) والتي تنص على ((تساهم الحرية العاملين في تنظيم مهام ووظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها الكلية)) قد حصلت على ادنى وسط حسابي بلغ (3.05) وبانحراف معياري بلغ (1.284) مما يشير ان الكلية لم تأخذ بنظر الاعتبار بدرجة كبيرة حرية العاملين في تنظيم مهام ووظائفهم لما يرونه مناسباً في زيارة الخدمات في عملية مشاركة العاملين

جدول (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق

او مستوى للأبعاد الأربعة للمتغير تحليل وظائف ادارة الموارد البشرية.

الترتيب الجديد للفقرات	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	المتغير تحليل وظائف ادارة الموارد البشرية	ت
1	عالي	1.181	3.725	الاستقطاب والتعيين	1
2	عالي	1.104	3.591	التدريب والتطوير	2
4	متوسط	1.291	3.241	نظم التويض والحوافز	3
3	عالي	1.199	3.53	مشاركة العاملين	4
	عالي	1.193	3.51	الوسط الحسابي العام	

يشير جدول رقم (6) بان مستوى التطبيق بشكل عام كان كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الاستبانة (3.51) وبانحراف المعياري بلغ (1.193) ونلاحظ ان البعد الذي حصل اكبر وسط حسابي عام هو بعد الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي قدره (3.725) وبانحراف معياري بلغ (1.181) مما يدل على اهتمام الكلية بعملية الاستقطاب والتعيين لكونها روح ادارة الموارد البشرية فهي اللبنة الأساسية الأولى التي تستند عليها عملية التوظيف.

بينما نلاحظ ان بعد نظم التعويض والحوافز فلقد حصل على ادنى وسط حسابي (3.241) وبانحراف معياري (1.291) بالرغم من ان مستوى تطبيقه الا انه يأتي في (الدرجة الرابعة) هذا ما يدعو الى ضرورة منح الاهتمام الكافي والتوجه اللازم من قبل الكلية والاهتمام بنظم للتعويض والحوافز على اساس انها واقع مهم للفرد العامل في ادائه لاعماله .

الفصل الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

1. وجود فجوة بين منظماتها المحلية والمعاصرة فيما يخص ادارة العنصر البشري والاستثماري فيه ويمكن تلك الفجوة في عدم امتلاك الادارة العليا تصور واضح عن دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الوظيفية.
2. تبين انخفاض عدد حملة الشهادات العليا في عينة البحث ، فضلاً عن افتقار القسم الى حملة شهادة إدارة الاعمال وعدم امتلاك موظفي القسم المؤهل الدراسي المناسب لطبيعة اعمالهم والخبرة الطويلة في مجال العمل فضلاً عن التغيير المستمر لمديري القسم وكل ما سبق حائلاً دون قدرة القسم على تطبيق ادارة الموارد البشرية.
3. اتضح ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تمارس تطبيق الوصف الوظيفي الذي ينطوي على تحديد المهام التي تتضمنها الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل في حين ان هناك خلل في تطبيق مواصفات الوظيفة التي تتضمن قائمة توضح الحد الادنى للمؤهلات اللازمة لأداء الوظيفة.
4. اتضح بان ممارسات ادارة الموارد البشرية يقوم بالاعتماد على نموذج محدد لتقييم اداء العاملين من قبل رؤسائهم المباشرين الا ان النتائج تلك التقييمات تبقى سرية بالنسبة للموظف ولا تعتمد من قبل القسم في صنع برامج التدريب والتطوير وبرامج ونظم وحوافز (المادية وغير المادية) المتعلقة بالموارد البشرية .
5. تبين ممارسات ادارة الموارد البشرية حريص على اشتراك العاملين في البرامج والدورات التدريبية الا ان تلك البرامج والدورات كانت مصممة ومعدة من قبل جهات اخرى ومع ذلك كان لها بعض التأثير في اكتساب المهارات المتعلقة بطبيعة اعمالهم كما اتضح وجود جهة اخرى مسؤولة عن التدريب ممثلة بقسم تطوير الكوادر والكفاءات .

6. اتضح ان الادوار التي يؤديها ممارسات ادارة الموارد البشرية لا ترتقي بالقسم الى شريك اداري وصليف مهم للإدارة العليا فضلاً عن وجود فجوة كبيرة بين الادارة الادارية الواردة في الادبيات وواقع الحال في القسم .

7. تأثير بان ممارسات ادارة الموارد البشرية يمارس الدور التشغيلي بفاعلية اي ان القسم ينهض في تحقيق الاهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاداري .

8. تبين ان ممارسات ادارة الموارد البشرية يمارس اغلب وظائف ادارة الموارد البشرية الا ان هناك غياب لبعض من الوظائف الاخرى كوظيفة الصحة والسلامة المهنية .

المبحث الثاني : التوصيات

لتحقيق اهدافها العامة والادارية:

1. ضرورة ايلاء ممارسات ادارة الموارد البشرية للاهتمام المناسب والعمل على تمكينه ادارياً من خلال منحه مسؤوليات اكبر وصلاحيات اوسع والتحول في النظر الى القسم من النظرة التقليدية القائمة على ممارسة الادوار التشغيلية الى النظرة القائمة على ممارسة لأدوار الوظيفية .
2. ضرورة سعي ممارسات ادارة الموارد البشرية الى امتلاك الملاكات المتخصصة بأدارة ادارة الموارد البشرية من خلال توفير اشخاص مهنيين ومتخصصين ومن ذوي الخبرة الطويلة في مجال ادارة الموارد البشرية والابتعاد عن اجراء التغيرات السريعة غير المدروسة على مستوى ادارة القسم لاسيما عند تغيير رأس التنفيذ في قسم ادارة الموارد البشرية .
3. على ممارسات ادارة الموارد البشرية السعي الجاد الى تطبيق مواصفات الوظيفة بمعنى وضع الموظف الذي وقع عليه الاختبار (جراء تطبيق الوصف الوظيفي) في الوظيفة التي تتطابق (او تفوق) فيها مؤهلاته مع الحد الادنى للمؤهلات اللازمة لاداء تلك الوظيفة.
4. اعتماد استمارات تقييم اداء خاصة لكل وظيفة (او مجموعة من الوظائف) بدلاً من استعمال نموذج موحد لكافة الوظائف وايصال صورة للموظف العاملين ورؤيسهم المباشر لمناقشة نتائج تقييم اداء العاملين والاستفادة من التغذية العكسية لنتائج تقييم الاداء في اتخاذ القرارات ذلت الصلة بالعاملين ومنح الحوافز المادية للموظف واعطاء صورة واقعية عن مستوى الاداء وربط الاداء بالعمليات (الترقية ، والترفيح ، والعلاوات) وكذلك في وضع برامج التدريب والتطوير من اجل خلق المنافسة بين العاملين لغرض تحسين مستويات الاداء.

5. أهمية ان يكون ممارسات ادارة الموارد البشرية الجهد الوحيدة المسؤولة عن التدريب وان يعمل على اشتراك العاملين في دورات تدريبية من خلال ترجمة التحديات التنافسية الى حاجات تدريبية وترجمة تلك الحاجات التدريبية الى اهداف تدريبية وترجمة تلك بالأهداف الادارية مع التركيز على ان يكون التدريب عملية ذاتية ومستمرة شاملة بدلاً من الاكتفاء بتقديم مجموعة من الدورات التدريبية المعدة من قبل جهات اخرى.

6. دمج قسم تطوير الكوادر والكفاءات مع ممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل تلاقي تداخل المسؤوليات فيما يخص عملية التدريب والتطوير ان يسعى قسم ادارة الموارد البشرية الى التنفيذ الكامل المهام شعبة التدريب والتطوير الواردة في دليل مهام وحدات وشعب القسم .

7. على ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستمرار في ممارسة الادوار التشغيلية والسعي جاهداً الى ممارسة الدور الوظيفي من خلال تحقيق الاهداف الادارية.

8. ضرورة اشراك ممارسات ادارة الموارد البشرية في صياغة ادارية والنظر اليه كشريك اعمال ووكيل للتقدير .

9. تعزيز ممارسة الوظائف التي لا يمارسها (خصوصاً وظيفة الصحة والسلامة المهنية، والعمل على اقامة دورات تدريبية وتطويرية متخصصة لموظفي ومدير القسم حول ممارسة كل من تلك الوظائف (كوظيفتي الاختيار وتقييم الاداء على سبيل المثال)

10. ضرورة استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات في تتضمن جميع تفاصيل المعلومات الخاصة بكل موظف من اجل تقليل الاجراءات الروتينية وكسب الوقت على ان يتم تحديثها باستمرار من قبل موظفين مختصين في هذا المجال وباستخدام برامج حديثة لإدخال تلك المعلومات وتبويبها وحفظها والاستفادة منها.

المصادر

1. إبراهيم ، محمد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، بدون دار نشر ، (1979) ، القاهرة.
2. حسن ، راوية محمد ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، (2001) ، مصر.
3. سلطان ، محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، (2001) ، القاهرة.
4. سلطان ، محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، (2002) ، بيروت.
5. شاولس ، مصطفى نجيب ، إدارة الافراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، (1996) ، عمان.
6. عباس ، انس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، (2011) ، عمان.
7. عبدالباقي ، صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، (2002) ، مصر.
8. عقيلي ، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، (2005) ، الأردن.
9. هاشم ، زكي محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دار الكتاب ، (1975) ، القاهرة.
10. وسيله ، حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (2004) ، الجزائر.