

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

مدخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية

(الأهمية وتنظيم , التطور التريخي , الإستراتيجية)

1-1): مفهوم ادرة الموارد البشرية و تعريفها:

أ. مفهوم ادرة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية هي احدى أهم وظائف المنظمة إلى جانب الوظائف الأخرى (إدارة الإنتاج , الإدارة المالية , إدارة التسويق ...الخ) . هذه الإدارة تهتم بشؤون الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمة , ابتداءً من التوظيف و التعيين حتى الإستغناء عن خدماتهم , وذلك من خلال ممارسة و تطبيق العمل و نشاطاته التي هي عبارة عن (الأختيار و التعيين و التدريب و التنمية , التحفيز , تحديد الأجور والرواتب , تقييم الاداء , الصحة و السلامة المهنية...الخ) لإجل تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد معاً في نفس الوقت.

ب. تعريفات ادارة الموارد البشرية:

التعريف الأول: هي الإدارة التي تقوم باستخدام الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية , من أجل تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد أيضا , وذلك من خلال مهام ادارية (التخطيط , التنظيم , القيادة و التوجيه , الرقابة) , و مع مهام تخصصية (الأستقطاب , الأختيار , التعيين , التدريب , تقييم الاداء , الصحة و السلامة المهنية...الخ)

احدى أهم التعريفات الشائعة لإدارة الموارد البشرية من قبل كتاب وباحثي هذا المجال , -
عبارة عن التعريف الاتي

التعريف الثاني: هي الإدارة المسئولة عن توفير الأفراد و تدريبهم و تطويرهم و المحافظة عليهم , من أجل تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم

(1-2): أهمية أدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في المنظمات , والسبب يعود إلى النقاط التالية:

1..علاقتها المباشرة بالعنصر البشري , الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج و عوامل الابداع و تطوير و الابتكار ...الخ .

2. التوسع الكبير في حجم المنظمات , الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها , و هذا أدى الى زيادة مشاكل قوى عاملة , مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة ادارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال وترعى شؤونهم .

3. زيادة وعي و ثقافة العاملين , والذي ترتب عليه زيادة رغبة و طموح العاملين في تحسين أوضاعهم و ظروفهم , وجعل من الأهمية بمكان أيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء و التخصصيين , تقوم بدراسة سلوك الأفراد , ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا و شؤون الأفراد .

4. ظهور نقابات عمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العمال الاقتصادية و الاجتماعية أعطى ادارة الموارد البشرية أهمية كبيرة , باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار و التفاوض مع النقابات و خلق جو تعاوني و فعال معها .

5. تنمية و تقوية روح الفريق و العلاقات الانسانية بين العاملين و بين مديريهم و محاولة حل أي مشكلات .

6. تتأثر المنظمات بالقوانين التي تصدرها الدولة , والتي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين , وهذا بدوره يتطلب استيعابا وفهما كاملا لهذه القوانين واللوائح و كيفية تطبيقها , والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة , هي ادارة الموارد البشرية .

7. أحد أهم المهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية , هي مبدأ (الشخص المناسب في المكان المناسب) , والذي هو سبب بقاء و استمرار كل المنظمات .

* و هذه الأهمية التي تتمتع بها ادارة الموارد البشرية تقتضي ضرورة تنظيم ادارة الموارد البشرية بشكل يجعلها قادرة على القيام بوظائفها , وتحقيق أهدافها بسلاسة ويسر , وبناء عليه فان موضوعنا التالي هو تنظيم ادارة الموارد البشرية.

(1-3)تنظيم ادارة الموارد البشرية:

يقصد بتنظيم ادارة الموارد البشرية تحديد و تجميع الأعمال و الأنشطة (الوظائف) المتعلقة بالموارد البشرية المعينة في وحدة ادارية معنية والتي تسمى ب (ادارة الموارد البشرية) , ثم تحديد المسؤوليات و سلطات والعلاقات هذه الإدارة , لأجل تحقيق أهدافهم و بعدها أهداف المنظمة .

-أهم خطوات تنظيم ادارة الموارد البشرية هي :

أولاً:تحديد أهداف ادارة الموارد البشرية

ثانياً:تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف

ثالثاً:تحديد سلطات ادارة الموارد البشرية

رابعاً:تحديد علاقات ادارة الموارد البشرية

-وفيما يلي شرح مفصل لهذه الخطوات:

أولاً: تحديد أهداف ادارة الموارد البشرية:

1.استقطاب و تعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة و القدرة على انجاز المهام و الواجبات الموكلة اليها .

2.الاستخدام الكفؤ و الفعال للعنصر البشري , بغرض زيادة الأنتاج و تحسين الجودة , و ذلك من خلال المزيد من التدريب و التنمية والتحفيز .

3.العمل على ايجاد التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة , من خلال دراسة و فهم احتياجات كل طرف .

4.أيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين , من خلال وضع تخطيط المسار الوظيفي .

5.احداث التطوير المستمر في المنظمة من حيث القوى العاملة , و ذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة .

6.رفع الروح المعنوية للعاملين , و تنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم , ويتم ذلك من خلال اتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة , ومنحهم الحوافز المجزية .

ثانياً:تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف:

لابد لادارة الموارد البشرية من ممارسة العديد من الوظائف , التي من خلالها يتم تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية

هذه الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية تنقسم الى مجموعتين , هما :

أ. المجموعة الأولى: وظائف تخصصية: والتي تتألف ما يلي:

1. تحليل الوظائف.

2. تخطيط الموارد البشرية.

3. الاسقطاب و الأختيار و التعيين.

4. التقييم الأداء.

5. تدريب و تحفيز الأفراد.

6. تحديد الأجور و الرواتب .

7. الصحة والسلامة المهنية

8. تخطيط المسار الوظيفي

المجموعة الثانية: الوظائف الإدارية: لا يمكن أن تقوم ادارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها التخصصية بطريقة صحيحة وتحقق من خلالها الأهداف المنشودة , الا اذا مارست هذه الوظائف عبر العملية الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة .

تقوم الادارة بممارسة وظائفها من خلال السلطات التي تتمتع بها , والتي سنتحدث عنها في النقطة القادمة .

ثالثاً: تحديد سلطات ادارة الموارد البشرية:

مفهوم السلطة: يقصد بالسلطة بشكل عام الحق في اصدار القرارات لتوجيه الاخرين بالقيام بالاعمال التي تحقق أهداف المنظمة , ويمكن تقسيم السلطة هنا الى أنواع ثلاثة:

1. السلطة التنفيذية

2. السلطة الاستشارية

3. السلطة التخصصية

في ضوء تلك سلطات , يتم تحديد سلطات ادارة الموارد البشرية , والتي هي عبارة عن :

1. **السلطة التنفيذية:** يمارس مدير ادارة الموارد البشرية سلطة تنفيذية من خلال توجيه أنشطة العاملين في أدارته فقط , بمعنى لا يحق لمدير الموارد البشرية أن يوجه مدراء الإدارات الأخرى , كالتسويق , والمالية , والإنتاج ... الخ .

1. **السلطة الاستشارية:** بموجب هذه السلطة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح والاستشارة و المساعدة للإدارات الأخرى , كالإنتاج و التسويق و المالية ... الخ , في عمليات التوظيف , والتدريب و التحفيز ... الخ .

3. **السلطة التخصصية:** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بحكم ما تمتلكه من مهارات و خبرات , إصدار التعليمات و القرارات الملزمة في مجال الموارد البشرية للإدارات الأخرى للألتزام و التقيد بها , مثل قرارات التعيين , التدريب , التقييم , تحديد المرتبات و الأجور , ومن ثم ترك الإدارات و الأقسام الأخرى (الإنتاج , المالية , التسويق ... الخ) للتفرغ لممارسة نشاطهم التخصصي و الفني .

-بعد إستعراضنا السلطات الثلاث لإدارة الموارد البشرية , يبرز أمامنا سؤال هام و هو: هل سلطات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون تخصصية؟ , بمعنى أن تمتلك الحق في إصدار القرارات و تعليمات الملزمة في مجال الموارد البشرية للإدارات الأخرى لتنفيذها , أم أن سلطاتها يجب أن تكون إستشارية ؟ بمعنى أن تقوم بإصدار تعليمات إرشادية غير ملزمة للإدارات الأخرى في المنظمة .

و للإجابة عن هذه السؤال يمكننا الانتقال للنقطة التالية , وهي علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى .

رابعاً: تحديد علاقات إدارة الموارد البشرية:

إن مبدأ التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية هو المبدأ المعمول به في كثير من المنظمات , ويقصد بالتعاون المشترك هنا أن هناك كثيراً من الوظائف التي تخص الموارد البشرية تمارس بالتعاون والتنسيق بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى , كما في وظيفة الأستقطاب و الاختيار والتعيين , ودور الإدارات الأخرى هي تحديد الصفات و الخصائص و القدرة و المهارة التي يجب أن يمتلكها الموظف المطلوب لشغل الوظيفة الشاغرة , ومن ثم إدارة الموارد البشرية بإستكمال المهام الأخرى , والمتمثلة في نشر الأعلان مثلاً , وإجراء فرز الأولى , وترتيب إجراء الأمتحانات المناسبة , ثم بعد ذلك إرسال أفضل مرشحين إلى المدراء التنفيذيين الذين يقومون بإجراء المقابلات , ثم اختيار المرشح الذي تطبق عليه الشروط



4-1: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: مدرسة الإدارة العلمية (1856-1915): رائدها "فردريك تايلر" الذي إستخدم المنهج العلمي و الموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل . من خلال دراسة الوقت و الحركة للوصول على معايير مقبولة من كميات الأنتاج يلتزم بها العاملين , و يمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج .

-أفكار مدرسة الإدارة العلمية:

1. يعامل العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الالة .
2. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة و الزمن .
3. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج .
4. ينظر إلى العامل كرجل أقتصادي هدفه الحصول على المال , أي أهداف العامل أقتصادية فقط.

المرحلة الثانية: المدرسة الثانية (1920): نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية أهداف العمال و رغباتهم الإجتماعية و العاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية . و رائدها (ألتون مايو) و عرفت تجاربه تجارب الهوثورن .

-أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية: أن العاملين لا بد أن يعاملوا معاملة إنسانية , من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم و تلبى إحتياجاتهم و هو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة أنتاجية العمل .

-إنتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

1. إن نتائج كثير من البحوث لا تؤيد مقولة "أن العامل السعيد هو العامل المنتج"
2. تفترض عدم وجود إختلافات و فروقات بين الأفراد , وهذا غير سليم , لوجود إختلافات بين الأفراد فما يحفز إنسان لا يحفزه شخصاً آخر .
3. تجاهلت جوانب هامة ذات التأثير على الأنتاجية الموظف , وهي البناء الوظيفي و أنظمة و قواعد العمل الإجراءات واللوائح .
4. تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل مثلاً(الإغناء و التوسع الوظيفي , تخطيط المسار الوظيفي) .

المرحلة الثالثة: إدارة الأفراد: نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية و العلاقات الانسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد , بدأ الأهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شئون الأفراد تسمى إدارة الأفراد .

-الفرق بين إدارة الأفراد كوظيفة و كقسم:

بسبب التطورات و التغييرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ذلك الوقت في مجال إنشاء إدارة متخصصة بالأفراد , يتحتم التمييز بين إدارة الأفراد كقسم و كوظيفة .

إدارة الأفراد كوظيفة	إدارة الأفراد كقسم
إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة , فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه .	إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد . مثل توفير إحتياجاتهم من القوى العاملة و تطويرهم و حفظ سجلاتهم .

المرحلة الرابعة: ولادة إدارة الموارد البشرية: في هذه المرحلة إدراك كل المنظمات أن الموارد البشرية إحدى أهم مبادئ المنظمة والسبب الرئيسي لبقاء و إستمرارية المنظمات في المنافسة , بمعنى أن القوة المنظمة مستمدة من قوة الأفراد , لإن الموارد البشرية يقومون بالإبداع و الابتكار و البناء ... الخ . كل ذلك كان سبباً في تغيير أسماء الأفراد إلى الموارد البشرية , وبعد ذلك إلى ولادة إدارة الموارد البشرية في السبعينات من القرن المنصرم .

*أهم أسباب ولادة إدارة الموارد البشرية:

أ. الظروف الاقتصادية الجديدة:

- 1.رفع مستوى كفاءة الإنتاجية للعاملين.
- 2.ضرورة تحسين نوعية المنتجات و الخدمات.
- 3.تخفيض تكاليف الإنتاج و العمالة.
- 4.تنوع الأسواق داخلياً و خارجياً

ب. الظروف الاجتماعية الجديدة:

- 1.تنوع مصادر للعمالة
- 2.ارتفاع المستوى الثقافي للعمالة
- 3.زيادة الإحتياجات الإنسانية
- 4.التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان حماية العاملين.

ج. الظروف التكنولوجية الجديدة:

- 1.تطور تقنية الإنتاج و الآلات .
- 2.تطور شبكة الإتصالات .
- 3.تنمية أنظمة المعلومات الإدارية .
- 4.إدارة الأعمال المكتبية .

د. الظروف الإدارية الجديدة:

ظهرت تطورات في نظريات و ممارسة الإدارة نتيجة لمساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري و في حل مشاكل الإدارة كعلم النفس و العلوم الإجتماعية , أسهمت هذه التطورات في

(نظريات القيادة , الإدارة بالإهداف , إدارة الجودة ... الخ) بمناهج جديدة في إدارة العمل و إدارة البشر معاً .

5-1): إدارة الموارد البشرية علم , أم فن؟

نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية مهنة ذات علم و فن:

هي العلم: لأنه يشتمل على نظريات و مبادئ و قواعد تدرس في الجامعات , وتخرج لنا أخصائيين يستخدمون هذه العلم في رسم و تنفيذ وظائف هذه الإدارة في المنظمات , من أجل تحقيق أهداف المنظمة و فاعلية الاداء البشري فيها .

هي الفن: لأنه ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى الاداء الأفراد , يتطلب ذكاء و مقدرة عالية في التعامل مع الاخرين , وحماسة واندفاع , وهذه جميعا خصائص لا يمكن إكتسابها من خلال دراسة تخصص الموارد البشرية في الجامعات , ولكنها يرتبط بتجربة الشخص في الحياة بصورة عامة , وبتجربة في الحياة المهنية بصورة خاصة .

*إذن يمكننا القول بأن العلم و الفن في مجال عمل إدارة الموارد البشرية يكملان بعضهما البعض , لأن الاثنين يعتبران سبباً لحصول المنظمة على أهدافها بإفضل صورة .

6-1): أهم خصائص و صفات مدير إدارة الموارد البشرية:

1. الشخصية الجذابة .
2. الصبر و التحمل .
3. يجب أن يكون له القدرة على فهم و أستيعاب المشاكل و معالجتها .
4. يجب أن يكون له القدرة على إتخاذ القرار في المكان و الوقت المناسب .
5. القدرة على إقناع الاخرين .
6. مهارة التعامل مع الناس وبشكل خاص عملية الإتصال بهم .

1-5): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

1. كلمة الإستراتيجية إشتقت من الكلمة اليونانية "strategos" وتعني فن و علم إدارة و قيادة الجيش , وهذا قبل أن يستعمل في مجال إدارة الأعمال .

-تعريف الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال(شاندلر):إنها تحديد المنظمة أهدافها و غاياتها إلى مدة طويلة , وبعدها تشخيص الموارد المطلوب لتحقيقها .

2.الميزة التنافسية:هي العوامل أو الإستراتيجية التي يستخدمها المنظمة لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين , وذلك لإجل زيادة الحصة السوقية و تحقيق الأرباح الإضافية , والتفوق على منافسيه , وتلك الإستراتيجية أو العامل هو تخفيض أسعار المنتجات أو رفع جودة المنتجات أو أي سبب آخر.

3.دور الموارد البشرية في الميزة التنافسية:توصل المنظمات إلى نتيجة قدرتهم على تحقيق استراتيجية رفع جودة منتجاتهم وتخفيض أسعاره من خلال رفع مستوى قدرة ومهارة وكفاءة ومعلومات أفرادهم , وزرع جذور المحبة والولاء في قلوب أفراده للعمل في منظماتهم , لأن الموارد البشرية هي التي تقوم بالأبداع والابتكار وزيادة الانتاج في النهاية , لذلك نستطيع القول بأن العامل الرئيسي في الميزة التنافسية عبارة عن مورارد البشرية ماهرة ومخلصة.

4.إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية , ادى إلى نمو علم الجديد يطلق عليه إسم"الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية" ويعرف بأنه ربط إدارة الموارد البشرية بالإهداف الإستراتيجية للمنظمة , بهدف تحسين مستويات الاداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يسرع الإبداع و المرونة , أي شريك إستراتيجي من خلال صناعة و تنفيذ الإستراتيجيات بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية .

5.تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

المرحلة الأولى:تحليل و تحديد متطلبات رسالة المنظمة:تبدأ عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها الذي هو عضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة المكونة من مديري الإدارات الأخرى بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة , شأنه في ذلك شأن باقي المديرين , فجميع الإدارات تضع إستراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة .ماهي الرسالة؟ الرسالة: تمثل سبب وجود المنظمة و تحديد هوية المنظمة حتى نميزها عن المنظمات الأخرى أيضاً. لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم إماماً دقيقاً و عميقاً بمضمون رسالة المنظمة , لأنه مبدأ تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

المرحلة الثانية:تحليل بيئة المنظمة:

تتكون التحليل من شقين أثنين :

الأول: البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الداخلية: الذي يهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية , لمعرفة مدى قدرتها على تلبية إحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية .

الثاني: البيئة الخارجية: تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الإستثمار وطبيعتها التي بالإمكان استغلالها , والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافئها .

المرحلة الثالثة: صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في ضوء رسالة المنظمة و تأسيساً على نتائج التحليل البيئي السابق , يجري وضع إستراتيجية المنظمة , وبعد ذلك تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها بشكل تهدف و تعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة .
وهذه مجموعة من الإستراتيجيات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشائها أو بصياغتها و تجسدها لخدمة الهدف الإستراتيجي للمنظمة:

1- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بإستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي , الذي تطلبه استراتيجية التوسع , وستعمل على توسيع عملية الإختيار والتعيين , وبرامج التدريب و التنمية , وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل , وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات وظيفية جديدة , كما ستوسع من خطة الحوافز في المنظمة .

2. إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية إستقرار:

في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإستقرار في شؤون الموارد البشرية , فمثلاً بأن عمليات الإستقطاب قليلة جداً وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها , وكذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل , لكن ستطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة .

3- إذا كانت استراتيجية المنظمة لرفع جودة المنتج:

إما أن تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإستغناء عن الموارد البشرية النصف ماهرة , والاستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على تحقيق التميز في الجودة , وفي هذه الحالة ستعمل هذه الإدارة على تكثيف جهودها الإستقطابية , من أجل

إستقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الاداء , و إما تصميم و تنفيذ برامج تعليم و تدريب مستمرة و متطورة للعاملين الداخلية لتمكينهم من تقديم كل جديد و متطور , و المحافظة على المستوى التميز المطلوب , وكذلك بحاجة إلى برنامج جديد للتعويضات المالية و المزايا الوظيفية , لزيادة مستوى دافعية العنصر البشري في العمل للمحافظة على مستوى التميز في الجودة .

4. إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى:

في ظل هذه الحالة ستكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية , وهذا يستدعي الجواب عن هذه التساؤلات: من الذي سوف يستغنى عنه؟ ومتى؟ ومن سيدفع التعويضات المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المنظماتين و تحقيق الإنسجام و التوافق بينهما ؟ ومن الذي سوف ينقل من وظيفة لوظيفة الأخرى؟ وما هو نوع التأهيل و التدريب الذي سيخضع له المنقولين؟

الفصل الثاني

تحليل و تصميم الوظائف

(1-1): تعريف تحليل الوظائف:

تحليل الوظائف: هو أسلوب علمي من شأنه تحليل و تجميع حقائق و معلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة , لإجل تحديد المهام و المسؤوليات و السلطات و كيفية العمل في الوظيفة , مع تشخيص المهارات و المؤهلات و القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها .

إذن الغاية الأساسية لعملية تحليل الوظائف هي محاولة الأجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد ؟

2. لماذا يقوم بها؟

3. كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟

4. ما هي الوسائل و الأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال؟

5. ما هي القدرات و المهارات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

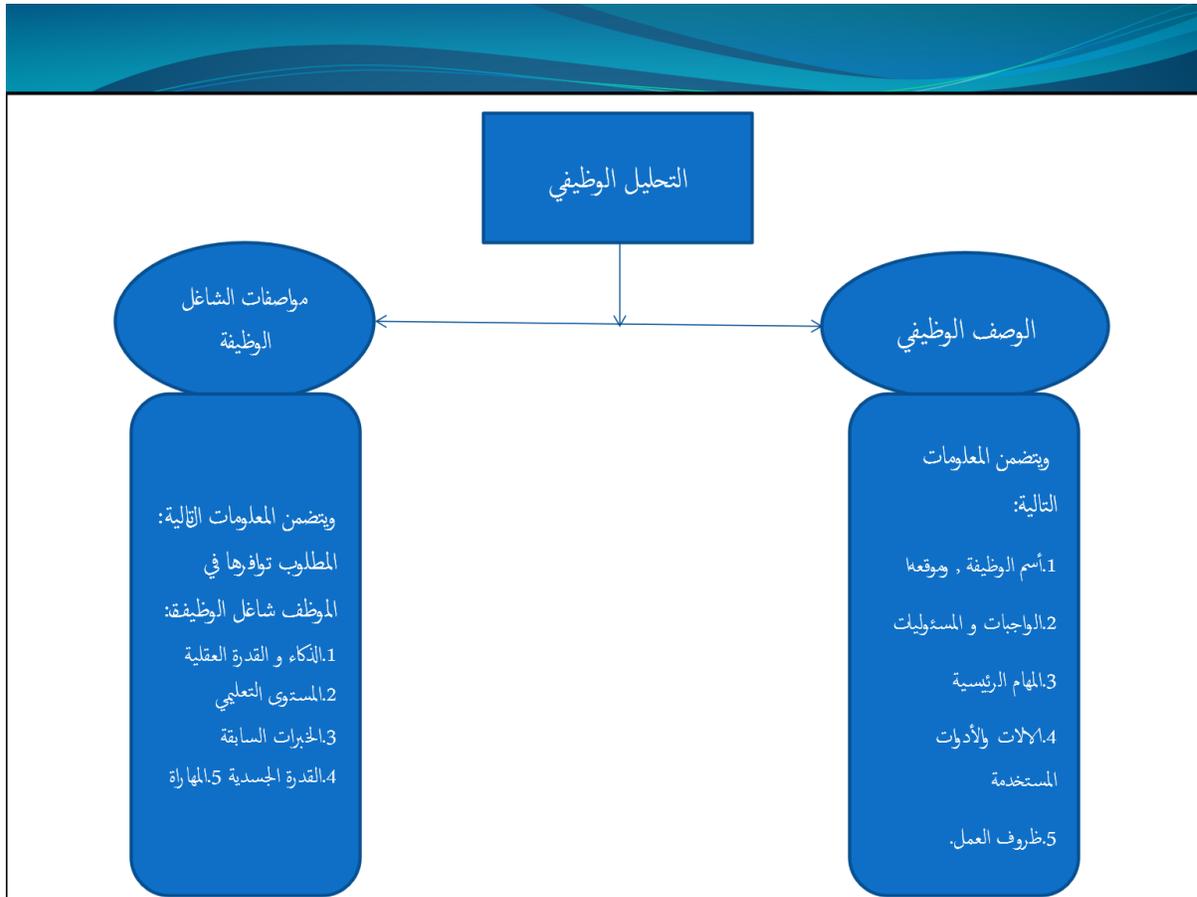
2-1) الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف

من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرحناها أعلاه . هذين الجانبين أو القسمين هما :

-الأسلوب العلمي لتحليل الوظيفي:

(: هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات , والمسئوليات **1job description**. الوصف الوظيفي) , وظروف العمل و الأدوات المستخدمة .

(: وتمثل في تحديد المهارات و المعارف , والقدرات **2job specification**. مواصفات شاغل الوظيفة) والخبرات التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .



3-1) أهمية تحليل الوظائف:

1. أهمية تحليل الوظائف لتخطيط الموارد البشرية :

يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكمية و النوعية , ولا يمكن القيام بذلك إلى بمعرفة طبيعة و ماهية الوظائف و الأعمال داخل المنظمة و حجم مهامها و مسؤولياتها ومع مواصفات شاغل الوظيفة , ومن هنا يكتشف لنا مدى الإعتادية المطلقة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج تحليل الأعمال و الوظائف.

2. أهمية تحليل الوظائف للإستقطاب: تتلخص مهمة إستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية بأنه يقوم بجذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من هذه الموارد من سوق العمل , وذلك وفق إعداد تخصصات و مواصفات محددة تحتها أعمال و وظائف المنظمة , لتنفيذ ما هو مناط بها من مهام و مسؤوليات . وعليه يمكن القول بأن الإستقطاب لا يمكنه أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص و مواصفات الموارد البشرية المراد إستقطابها التي وفرها تحليل الوظائف .

3. أهمية تحليل الوظائف لعملية الإختيار و التعيين: النتائج (التحليل الوظائف) التي يتكون من تحديد مهام و مسؤوليات 3 الوظائف ومع الصفات و خصائصها , يستخدم كأساس و معايير لإتخاذ القرار على الإختيار و التعيين لأفضل مرشح(الأفراد).

4. أهمية تحليل الوظائف لتدريب:

أن تحليل الوظائف يوضح لتدريب و تنمية المهارات المطلوب تميئها و إكسابها للموارد البشرية ليؤدوا أعمالهم بنجاح , أي يوفر لها القاعدة التي على أساسها تحدد المادة التدريبية و البرنامج التدريبي المطلوبين .

5. أهمية التحليل الوظائف لتقييم أداء الأفراد:

يتمثل هدف تقييم الاداء في تقييم أداء الفرد في وظيفة ما .ومن ثم فإن المتطلب الأول هو الفهم الصحيح لما يفترض قيام الفرد به لأداء وظيفته . ومن خلال هذا الفهم فقط , يمكن أن يتحقق التقييم العادل لكيفية أداء الفرد للوظيفة .

أهمية تحليل الوظائف لتقييم الوظائف:

هدف تقييم الوظائف هي تحديد أجور و رواتب عادلة لوظائف المنظمة , فالتحليل الوظيفي هي الخطوة الأولى في التحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها , وواجباتها , ومسؤولياتها , والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة . بمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى , فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل للأجور و المرتبات .

7. أهمية تحليل الوظائف لتخطيط المسار الوظيفي:

تعمل وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية على التحديد الترقية المحتملة التي يمكن أن تحصل عليها الموارد البشرية خلال حياتها و مسيرتها في العمل داخل المنظمة . فالمعروف عن الترقية أنها عملية تعيين في وظيفة جديدة أعلى مختلفة من حيث مستواها الإداري و طبيعتها عن الوظيفة السابقة . لتحقيق الموضوعية في عملية الترقية , لابد من مقارنة الخصائص التي

يحملها المرشح للترقية مع المتطلبات الوظيفية الجديدة التي سيرقى إليها والتي سبق لتحليل العمل أن حددها , وعليه فرسم مسارات الترقية لا يمكن أن يتم دون معرفة نتائج هذا التحليل .

8. أهمية تحليل الوظائف لتحسين ظروف العمل:

يكشف التحليل العمل عن الظروف التي يتطلبها كل عمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وتهوية وغيرها , فإن كانت بدرجة غير ملائمة يمكن تحسينها .

(1-4): حالات إجراء التحليل الوظيفي:

يتم التحليل الوظيفي في الحالات التالية:

1. عند تأسيس المنظمة لأول مرة .
2. عند إحداث أعمال و وظائف جديدة في المنظمة .
3. في حين حذف وابعاد بعض الوظائف وتوزيع أعماله على الوظائف الأخرى.
4. عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال و الوظائف , فهذا التغيير يحدث تغييراً في مواصفات شاغليها , فتغيير أسلوب العمل مثلاً من يدوي و ورقي إلى آلي محسوب يستدعي بالضرورة إحداث تغيير في مواصفات العاملين .

1-5): مراحل تحليل الوظائف:

المرحلة الأولى: اختيار عينة من الوظائف:

إذا كانت الشركة الموجودة تعمل منذ فترة طويلة و تحتاج إلى تحليل لوظائفها , فإن اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف , أما إذا كانت الشركة جديدة فلا بد من أخذ جميع الوظائف .

المرحلة الثانية: توضيح العملية للعاملين و رؤسائهم:

يجب أن لا يكون هدف تحليل الوظائف سرياً بالنسبة للعاملين و المديرين , بل على العكس يجب أخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل , وما هو دورهم في عملية التحليل , ذلك لأن لأخفاء هذه المعلومات أو عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون أن وظائفهم في الخطر وبالتالي ستزداد مستويات القلق لديهم .

المرحلة الثالثة: تحديد أساليب جمع المعلومات لغرض (تحليل الوظائف):

أ.المقابلة الشخصية(**interview**):على أساس قيام محلي الوظائف بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة , وبعدها إجراء المقابلة مع رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي قدمها فرد شاغل الوظيفة , وهي من أكثر الأساليب شيوعاً.

ب. الاستبيان(**questionnaires**):نموذج يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بجوانب مختلفة من الوظيفة , وتمثل الإجابات تلك الاسئلة كل المعلومات المطلوب معرفتها عن الوظيفة , و ثم تجري مراجعة لهذه اجابات من قبل خبير التحليل و تستخدم لتحليل الوظائف.

ج. الملاحظة الشخصية(**observation**):باستخدام الملاحظة يقوم الفرد القائم بتحليل بملاحظة الفرد أثناء العمل أو حين يستخدم المواد والأجهزة ثم تدوين ملاحظته التي تصف العمل , ولكن تقتصر على الوظائف الإدارية والإشرافية.

*من المفضل بشكل عام استخدام وسائل جمع المعلومات على الترتيب التالي:

1.الاستبيان.

2.المقابلة الشخصية.

3.الملاحظة الشخصية.

المرحلة الرابعة:تحليل المعلومات:

بعد جمع معلومات الازمة عن العمل تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها و إزالة التضارب بينها , ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف و مستوى صعوبتها والمسئوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه .

المرحلة الخامسة: إعداد بطاقة التوصيف الوظيفي:

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد بطاقة التوصيف الوظيفي من واقع البيانات التي تم تجميعها و تحليلها في المراحل السابقة , وبشكل عام يتكون الاتي:

-تعريف الوظيفة .

-ملخص عام عن الوظيفة .

-مهام ومسئوليات الوظيفة .

-صفات وخصائص شاغل الوظيفة .

يمكننا التعريف بهذا الشكل:

*تعريف التوصيف الوظيفي: عبارة عن النتيجة النهائية لعملية التحليل الوظائف.



1-6)مسؤوليات التحليل الوظائف

1- إدارة الموارد البشرية

2.الرؤساء والمدراء المباشرون للأفراد

3.أخصائي التحليل

1-7) التعريف (تصميم الوظائف):

التعريف التصميم الوظائف: يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة اداء العمل ونوع الأنشطة والمهام المطلوبة , والأدوات المستخدمة , وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة , وطبيعة ظروف العمل المحيطة.

(1-8): أبعاد تصميم الوظائف:

1. من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض من أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية .
2. من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً في نفس الوقت .
3. من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها وبطريقة التي تلائمهم .

(1-9): أساليب تصميم الوظائف:

- أ. أسلوب تبسيط العمل: في هذا الأسلوب يحتاج المنظمة إلى مجموعة وظائف كثيرة لاداء مهامه , لأن هذا الأسلوب يقوم بتخفيض وتبسيط مهام الوظيفة ليتمكن الموظف بأداء وظيفته في أحسن وجه ليحقق أهداف المنظمة.
- ب. أسلوب التوسيع الوظيفي: يقوم هذا الأسلوب بزيادة مهام العمل أو زيادة نطاق العمل , أي في المجال الكمي لا في المجال الكيفي , وهذا لأجل زيادة قدرة الموظف , وفي هذا الأسلوب يحتاج المنظمة إلى وظائف وأعمال أقل مقارنة بأسلوب التبسيط الوظيفي.
- ج. أسلوب الدوران الوظيفي: في هذا الأسلوب يطرأ تغييرات على مهام الموظفين , ولكن لهم نفس المسؤولية , يعني أن الأفراد يعملون في وظيفة معينة في كل فترة محددة (مثلاً كل 6 أشهر) دون أن ينقص أو يزيد مسؤولياتهم وصلاحياتهم , وهذا من أجل أن يتمكن من الحصول على التجربة والمهارة والمعلومات , وهذا الأسلوب يطبق كثيراً في الشركات والمنظمات اليابانية.
- د. أسلوب الإثراء الوظيفي: ويركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واسعة وإستقلالية , ورقابة ذاتية على نفسه . ويؤدي إغناء العمل توفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية .

الفصل الثالث تخطيط الموارد البشرية

1-1):تعريفات تخطيط الموارد البشرية:

1.التخطيط الموارد البشرية: هي تخطيط التي يقوم بتحديد إحتياجات المنظمة في الموارد البشرية من حيث الكمية و النوعية , وبعدها تغطية هذه الإحتياجات في المكان و الوقت المناسب .

2.تخطيط الموارد البشرية: هي عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة , وفي الوقت المناسب ,لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

1-2):أهمية تخطيط الموارد البشرية

1.الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

2.يساعد المنظمة على تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة .

3.يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية اداء الموارد البشرية , وبالتالي في تحديد نوعية برنامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين .

4.يساعد على تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية .ذلك لأن تخطيط الإحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً , أو تخطيط الإستقطاب و الإختيار .ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الاخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها , وفقدت القرارات فعاليتها .

5.يعتبر أن أحد أعماله المهمة هي , تحقيق الترابط والتكامل بين أهداف المنظمة و الأهداف إدارة الموارد البشرية .

1-3):المراحل الرئيسية تخطيط الموارد البشرية:

المرحلة الأولى:تحديد الطلب لموارد البشرية:

يعتمد تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

من أجل ذلك يجب الإجابة على الاسئلة التالية:

1. ما هي عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة ؟

2. مواصفاتهم الشخصية ؟

3. ما هي الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة ؟

المرحلة الثانية: تحليل العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بخصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها و كذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من المهارات في ضوء الإحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة .

المرحلة الثالثة: تغطية الطلب عن طريق العرض:

بعد إستكمال تحديد الطلب و تحديد العرض الداخلي و الخارجي للقوى العاملة , تبدأ المنشأة بمقابلة جوانب الطلب على القوى العاملة بالعرض الداخلي والخارجي للقوى العاملة , وهذه المقابلة تقودنا إلى ثلاث إحتالات :

أ. العرض الداخلي أقل من الطلب(العجز) .وهنا نلجأ للسوق الخارجية.

ب. العرض الداخلي أكبر من الطلب(الفائض) ,وهنا لا نلجأ للسوق الخارجية .

ج. العرض الداخلي يساوي الطلب , وهنا لا نلجأ للسوق الخارجية .

1-4): إستراتيجية التعامل مع الفائض و العجز من الوارد البشرية:

إستراتيجية التعامل مع العجز من الموارد البشرية:

1. للجوء إلى المصادر جديدة للتوظيف.

2. تخفيض شروط الإلتحاق بالوظائف.

3. إستخدام العمالة المؤقتة.

4. زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام .

5. زيادة تدريب و تنمية العمالة الداخلية .

6. زيادة الفترة الخدمة , أي إطالة سن التقاعد.

7. زيادة الأجور و الرواتب والحوافز ... الخ .

8. إحلال التكنولوجيا محل العمال .

ب. إستراتيجية التعامل مع الفائض من الموارد البشرية:

1. تجميد عمليات التوظيف.

2. الإستغناء النهائي لبعض الموارد البشرية .

3. الإستغناء المؤقت لبعض الموارد البشرية .

4. تخفيض ساعات العمل .

5. تخفيض الأجور والرواتب والحوافز ... الخ.

6. تشجيع التقاعد المبكر.

7. توجيه الفائض لعلاج العجز في الأقسام الأخرى من الموارد البشرية .

1-5): طرق تحديد الطلب والعرض من حيث الموارد البشرية:

طرق تحديد الطلب من حيث الموارد البشرية :

1. طريقة التحليل الاتجاهات: تعني هذه الطريقة دراسة مستويات التوظيف لفترة زمنية سابقة-خلال خمس سنوات مثلاً- ليتم على أساسه معرفة إتجاهات التوظيف لتلك السنوات الخمس , ومن ثم الإسترشاد بها لتقدير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة لفترة قادمة . وتحليل الإتجاه يعتبر طريقة ثانوية, لأن مستويات توظيف لا تتوقف فقط على عامل الوقت , بل هناك عوامل الأخرى مثل تغير حجم الإنتاج و المبيعات , والتي تؤثر بشكل كبير على حجم التوظيف المستقبلي .

2. طريقة تحليل حجم العمل: أن تحليل حجم العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقعة خلال الفترة القادمة , ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة , وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقاً مكننا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق .

مثال / تهدف الشركة الصناعات الإلكترونية في بغداد إلى إنتاج (10000) جهاز تسجيل في العام القادم . ويحتاج كل

جهاز تسجيل إلى:

1-عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد .

2-عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد .

3.عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد .

4.عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإذا علمنا أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة .

فالمطلوب:تحديد حجم قوة العمل للعام القادم ؟

حجم الإنتاج للعام القادم	×	عدد الساعات التخصصية لإنتاج الوحدة	=	مجموع الساعات المتوقعه للم القادم من كل تخصص
10,000	×		=	20,000
	×	2	=	ساعه لعمال هندسي
10,000	×		=	50,000
	×	5	=	ساعه لعمال فني
10,000	×		=	100,000
	×	10	=	ساعه لعمال غير فني
10,000	×		=	20,000 ساعه لعمال إداري
	×	2	=	





3. طريقة تحليل قوة العمل: من الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية (حجم العمل) لابد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند الشركة حالياً من العاملين ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي التي توصلها إليه بواسطة تحليل حجم العمل . بهذا الشكل:

مثال / وبالعودة إلى المثال السابق وإذا عرفنا أن عدد العاملين في هذه الشركة هو الآن كما يلي: (5 مهندسين + 15 عامل ماهر + 8 عامل غير ماهر + 12 إداري)

المطلوب/تحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل إختصاص من الموارد البشرية؟

قوة العمل الإجمالي المطلوب	قوة العمل المطلوبة	الفائض والعجز في قوتها للع
8 مهندسين	5	3-
20 عامل ماهر	15	5-
40 عامل غير ماهر	8	32-
8 إداريون	12	4+

طرق تحليل العرض الداخلي:

1. طريقة مخزون المهارات: يتكون من قائمة بإسراء الموظفين الحاليين في المنظمة و معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته-خبراته-التدريب-المستوى التعليمي-الترقية...الخ). والجدير بالذكر هي , أن هذه الطريقة في المنظمات صغيرة الحجم يتم تنفيذها بالقلم والورقة , وذلك لأن عدد الموظفين قليل , ولكن في المنظمات الكبيرة يتم الاعتماد على الحاسب الآلي .

2. طريقة خرائط الإحلال: هذه الطريقة يقوم بتوضيح كل الوظائف في المنظمة . وتستخدم هذه الطريقة لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند إنتهاء فترة القائمين عليها حالياً .

1-6):العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية:

العوامل الخارجية:

1.العوامل الاقتصادية:يشتمل هذا المتغير على حالة الرواج والكساد الإقتصادي , ومستوى الدخل الفردي السائدان في البيئة الخارجية , فإذا كانت الحالة الإقتصادية رواجاً , إذاً يتوقع المخطط زيادة الطلب على المنتجات المنظمة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها , وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر , والعكس من ذلك صحيح .

2.العوامل القانونية: أن زيادة التدخل الحكومية في مجال الأعمال بشكل عام ومجال الموارد البشرية بشكل خاص في الآونة الأخيرة , يخلق تأثيراً على تخطيط الموارد البشرية , على السبيل المثال إذا قررت الحكومة زيادة أيام العمل في الأسبوع من خمسة أيام إلى ستة أيام , في مثل هذه الحالات تحتاج المنظمات إلى قوة عمل أكثر , وهذا يؤثر على خطة الموارد البشرية لكي يقوم بزيادة الموارد البشرية .

3.العوامل التكنولوجية: ويقصد بها المستوى التقني المراد استخدامه في تنفيذ العمل و الإنتاج , فإذا كان توجه المنظمة على الاستخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وأتمت الإجراءات فيها , أي أن الآلة ستحل محل الإنسان في تنفيذ العمل , على مخطط الموارد البشرية في هذه الحالة توقع حدوث فائض في اليد العاملة النصف ماهرة لدى المنظمة مستقبلاً بسبب عدم الحاجة العمل إليها , وظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي , القادرة على التعامل مع هذه التقنية الآلية .

ب.العوامل الداخلية:

1.الهيكل التنظيمي:هي إحدى العوامل الداخلية التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية . تؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو إستبعاد بعضها إلى تغيير في عدد و نوعية الوظائف في المنظمة , ففي حالة الإضافة يعني ذلك أن هناك حاجة لموارد بشرية إضافية . وفي الحالة الثانية يعني ذلك بأنه سيكون لدى المنظمة فائضاً في مواردها البشرية وعليها مواجعتها بشكل موضوعي و رشيد .

2.دوران العمل:هي إحدى أهم العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية , فإرتفاعه يعتبر مؤشر على الحاجة للموارد البشرية لتغطي معدل الخسارة فيها , والتي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات , إصابات العجز , الوفاة , وحالات الفصل و التسريح من العمل . يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الموارد البشرية في الماضي .

3.العوامل الإنتاجية:الإنتاج أحد العوامل التي يؤثر بصورة مباشرة على تخطيط الموارد البشرية , لأنه في حالة زيادة نسبة الإنتاج من قبل إدارة الإنتاج , يحتاج المنظمة إلى قوة عاملة إضافية للإنتاج , وهذا السبب ذو تأثير على تخطيط الموارد البشرية , ولكن في حالة تخفيض نسبة الإنتاج تكون العلاقة عكسية.

(7-1):مسئولية تخطيط الموارد البشرية:

المسئولية المباشرة: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة , وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل , وإجراء المقارنات بينها لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص , للعمل على معالجته وتحقيق توازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها , وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية . ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد , بل تمتد تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فاعليتها .

2.المسئولية غير المباشرة: تقع هذه المسئولية على جميع المديرين و رؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة , الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم , وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية , التي على أساسها يضع تخطيط موارد البشرية خطته لتوفير الوارد اللازمة للمنظمة .

الفصل الرابع الإستقطاب