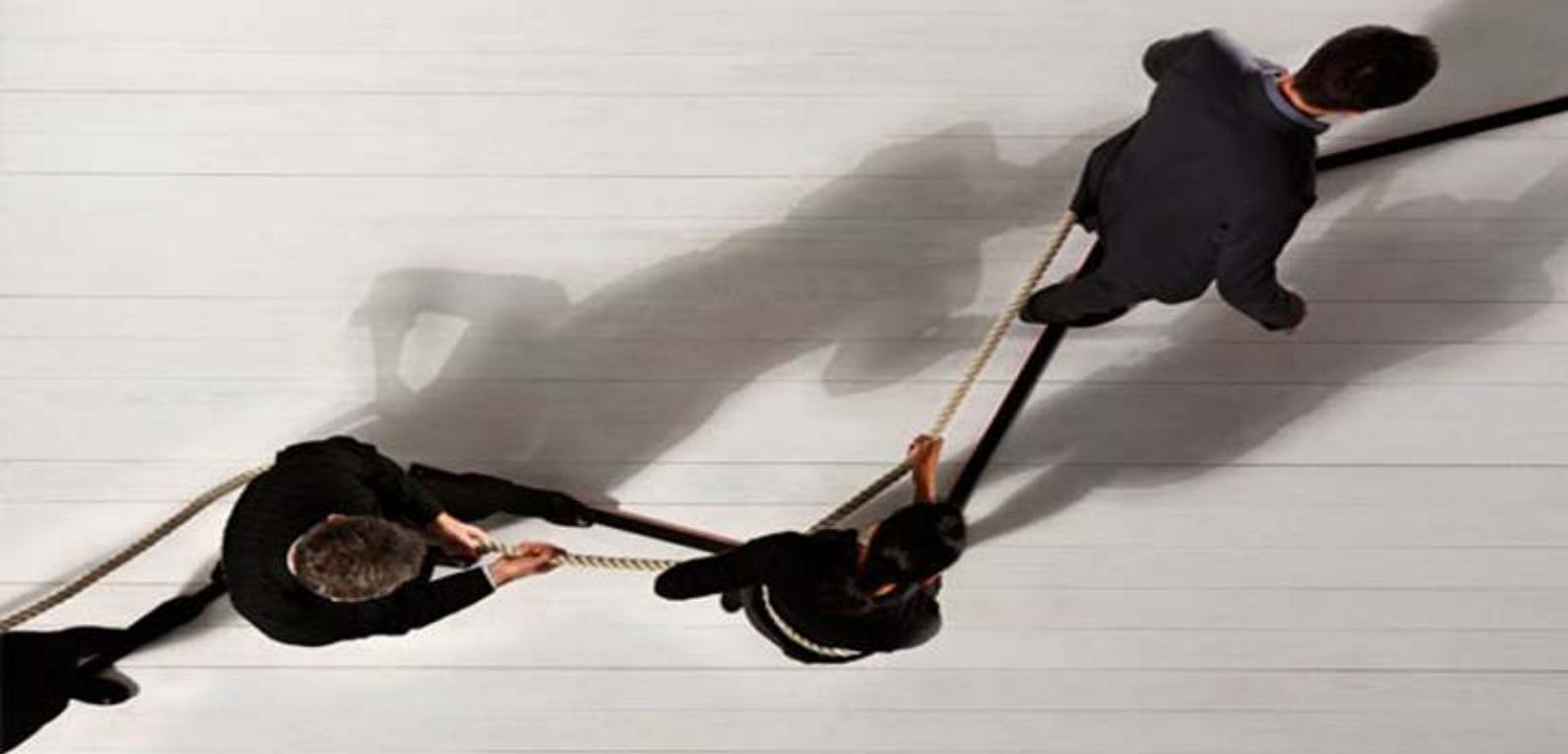


خطة عمل مقترحة

# لتأسيس ادارة الموارد البشرية بالشركة

خطوات استرشادية



هذا الإصدار من تأليف: محمد أحمد إسماعيل • تصميم وإخراج: أحمد نبيل فرحت

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية  
2013

## مقدمة

ترد الى فريق العمل بال منتدى العربي لادارة الموارد البشرية باستمرار الكثير من الاسئلة حول كيفية تأسيس ادارة الموارد البشرية. وهذا ما يعني أن فئة كبيرة من المستغلين بإدارة الموارد البشرية في حاجة ماسة الى خارطة طريق او خطة عمل مبسطة تأخذ بأيديهم أثناء عملهم على تأسيس ادارة الموارد البشرية في شركاتهم.

وهذا هو السبب الاول وراء اعداد هذا الاصدار.

اما السبب الثاني فهو رغبة العديد منا في مراجعة الاعمال والوظائف التي تقوم بها ادارات الموارد البشرية في شركاتهم. هل هي مطابقة لما ينبغي القيام به. أم أن هناك بعض الوظائف أو الاعمال التي يجب الاهتمام بها.

لذلك فإننا نقدم هذا الاصدار لأولئك الذين يسعون الى تأسيس ادارة الموارد البشرية من البداية وأيضا لأولئك الذين يرغبون في تقييم ومراجعة ما تقوم به ادارة الموارد البشرية بالفعل من وظائف وأعمال.

## **عن الخطة :**

نعلم جميعاً أن لكل منظمة أعمال خصائصها الفريدة التي تتعكس على الوحدات الادارية المكونة لها. وبالتالي فإن لادارة الموارد البشرية في الشركة "س" خصائص تميزها عن ادارة الموارد البشرية في الشركة "ص". فما اسباب هذا الاختلاف :

- رؤية ورسالة المنظمة
- حجم المنظمة
- نشاط المنظمة
- الثقافة التنظيمية السائدة
- الموقع الجغرافي للمنظمة
- القوانين المنظمة لعمل المنظمة
- والكثير من الاسباب الأخرى.

هذه الاسباب تجعل لكل منظمة طبيعة خاصة وبالتالي لكل ادارة موارد بشرية طبيعتها التي تختلف عن مثيلاتها في الشركات الاخرى وإن اتفقت جميع هذه الادارات في اهدافها وأنشطتها وأعمالها.

لذلك فإن هذه الخطة التي نقترحها هي مجرد خطوات استرشادية تساعده في استكشاف الطريق. ويجب على كل مدير موارد بشرية أن يصبغها بالصبغة المناسبة لظروف الشركة لديه.

لذلك فهي خطة "مقترحة" تنتظر المزيد من التنقيح والتهيئة بحيث تتناسب مع طبيعة المنظمة التي ستنفذ داخلها.

## **خطوة العمل المقترحة لتأسيس ادارة الموارد البشرية :**

### **كون فريق عملك بشكل مبدئي:**

يجب أولاً ان تكون فريق العمل بإدارة الموارد البشرية بشكل مبدئي وليس نهائياً. بمعنى أنك ستختار العدد الادني من الموظفين بالادارة من ذوي الكفاءات في ادارة الموارد البشرية. الا أنك في مرحلة لاحقة ستقوم بإحداث تغييرات في عدد الموظفين وسمياتهم الوظيفية ومهام ومسئولييات كل منهم. غالباً ما سيتم هذا التحديث عقب اعداد دليل الموارد البشرية كما سيأتي لاحقاً.

يمكنك توظيف فريق العمل توظيفا داخليا من داخل الشركة او أن تقوم بتوظيفهم من خارج الشركة ولكن في الحالتين يجب لا تتنازل عن توفر خبرات جيدة لدى هؤلاء الأفراد. لا توظف افراد ذو خبرات ضئيلة لأن هذا سيؤدي الى إطالة فترة التأسيس وانخفاض جودة المخرجات من كل مرحلة.

بمجرد تعيين هؤلاء الأفراد احرص على وضع توصيف وظيفي مبدئي يحدد مهام ومسؤوليات كل منهم ويوضح العلاقات فيما بينهم.

دربيهم على اجراء الاستقصاءات والمسوح وجمع البيانات بهذه العمليات في غاية الأهمية لنجاح عملك.

ضع خطة عمل أسبوعية تحدد الاعمال التي يجب انجازها ومعايير التقييم

#### افهم ما حولك :

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على فهم المنظمة فهما دقيقا بحيث تصبح واعيا بما يلي :

- الثقافة التنظيمية
- الأنظمة والإجراءات والسياسات واللوائح
- الاشخاص اصحاب النفوذ بالمنظمة.
- فهم الادوار والمسؤوليات التي تقع على كل فرد (الوصف الوظيفي)
- فهم المواصفات المؤهلة لشغل كل وظيفة

وننوه الى أن نجاح خطة التأسيس يعتمد بشكل كبير على جودة مخرجات هذه المرحلة. بمعنى أن الفهم الجيد لهذه العناصر المذكورة اعلاه سيمكنك من وضع وتنفيذ خطة عمل ناجحة. وبالتالي تأسيس ادارة الموارد البشرية التي تعمل بشكل ممتاز يتسم بالتناسق مع الادارات الأخرى داخل الشركة.

## المناقشات :

ستحتاج الى عقد عدد من جلسات النقاش مع اشخاص كثيرين داخل المنظمة. والهدف من هذه الجلسات :

- مناقشة القيم والمعتقدات الادارية السائدة في المستويات الادارية العليا
- مناقشة التوقعات المنتظرة من ادارة الموارد البشرية. ما الذي تتوقعه الشركة من هذه الادارة. وما الذي تتوقعه الادارات المختلفة. وتقسم هذه التوقعات الى (توقعات على المدى القصير- توقعات على المدى المتوسط - توقعات على المدى القريب)
- مناقشة رسالة ورؤى الشركة واهدافها الاستراتيجية وكيف يمكن لادارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق هذه الاهداف.
- مناقشة الاراء بخصوص الهيكل التنظيمي المقترن والعملية الادارية بهدف ايجاد نوع من التوافق.
- مناقشة الاراء بخصوص الهيكل التنظيمي الحالى والعملية الادارية بهدف ايجاد نوع من التوافق.

وحتى تستفيد بشكل كبير من هذه المرحلة يجب أن تحصل على نسخة من :

- رؤية الشركة ورسالتها.
- اهداف الشركة .
- استراتيجيات الشركة.

## استعراض وتدقيق الوضع الحالى :

وفي هذه المرحلة سنقوم بدراسة حالة نحدد فيها بدقة الوضع الحالى لنحدد ما هي الاعمال التي يجري ممارستها الان من وظائف الموارد البشرية. وفي هذه المرحلة سنكتشف ان ادارات اخرى تقوم ببعض اعمال الموارد البشرية فمثلا ربما تجد ان الادارة المالية هي من تقوم بإعداد الرواتب والأجور. وأن ادارات اخرى تقوم بإجراءات الاختيار والتعيين مباشرة.

يلي ذلك فحص وتدقيق هذه الاعمال لنعرف هل يتم تنفيذها بالصورة الصحيحة أم لا.

وهو ما يعني أن نسعى في هذه المرحلة الى هدفين اساسيين :

١. استعراض الممارسات الحالية التي تقوم المنظمة بها من خلال ادارات أو اقسام أخرى
٢. تدقيق الانشطة الحالية باستخدام

ونشير هنا الى توفر عدد كبير من الادوات المجانية التي تساعدك على تدقيق الانشطة  
الحالية للموارد البشرية كالاستقصاءات والمسوح وغيرها.

ما هي العمليات الرئيسية التي يجب استعراضها وتدقيقها:

هناك عدد من العمليات الرئيسية التي يجب استعراضها وتدقيقها في هذه المرحلة وهي  
كالتالي:

- الاختيار
- التوظيف
- الأجر والمرتبات
- تخطيط القوى العاملة
- التحفيز والكافأة
- الأمان والسلامة المهنية
- التدريب والتعليم
- الهيكل التنظيمي للادارة

مخرجات هذه المرحلة :

- دراسة حالة تصف الوضع الحالى
- الهيكل التنظيمي للشركة
- الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية
- الهياكل التنظيمية للادارات والاقسام الاخرى

### الشرع في اعداد دليل الموارد البشرية : HR MANUAL

وتعد هذه المرحلة الفنية المعقدة والتي تستلزم الكثير من الوقت والجهد  
ويحتوى دليل الموارد البشرية ما يلى :

- اهداف ادارة الموارد البشرية
- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
- التنظيم : الهيكل التنظيمي للشركة والهيكل التنظيمي لادارة الموارد  
البشرية

- الاختيار والتعيين : الاجراءات والعمليات واللوائح
- التحليل الوظيفي : الوصف الوظيفي ومؤهلات شغل الوظائف والجدرات.
- الأجر والمرتبات : سلم الأجر والبدلات والامتيازات الوظيفية
- إنهاء الخدمة والفصل والاستقالة : الاجراءات والعمليات
- لوائح الشئون الادارية : كالتسكين والنقل والمشتريات الادارية وغيرها
- برامج الارشاد والتوجيه الوظيفي
- الاتصالات
- تدريب وتطوير الموظفين
- ادارة وتقدير الاداء.

وهناك أشكال مختلفة لتنسيق وعرض البيانات داخل دليل الموارد البشرية. ويمكنك الحصول على عدد كبير من التنسيقات مجاناً من خلال البحث على الانترنت.

وبعد الانتهاء من اعداد واعتماد دليل الموارد البشرية يجب اعداد دليل الموظف وهو الدليل المختصر لعمليات واجراءات الموارد البشرية يتم تقديمها للموظفين لشرح كافة الاجراءات الخاصة بهم أثناء التعامل مع الادارة.

#### مخرجات هذه المرحلة :

١. لائحة ونماذج الأجر والمرتبات
٢. لائحة ونماذج الاختيار والتعيين
٣. لائحة ونماذج الارشاد الوظيفي
٤. لائحة ونماذج التدريب والتطوير
٥. لائحة ونماذج ادارة وتقدير الاداء
٦. لائحة ونماذج إنهاء الخدمة
٧. دليل التحليل الوظيفي
٨. دليل الاتصالات
٩. كافة النماذج والادوات الادارية الأخرى التي تستخدم في ادارة الموارد البشرية
١٠. لوائح اخرى

## إتقان للإستشارات الإدارية

**هيئات تنظيمية . بطاقات وصف وظيفي . لوائح ونظم  
ترجمة إدارية . الإرشاد الوظيفي . أتمتة الأعمال**

إذا كنت صاحب شركة أو مؤسسة، أو إذا كنت مدير أو مسئول .. إذا كنت تعاني من فوضى إدارية في مؤسستك وهو ما يكبدك خسائر فادحة نتيجة لافتقار التنظيم الإداري الواجب .. إن أي مؤسسة مهما كان جمعها إذا كانت تعمل بلا اي لوائح او نظم او هيكل اداري يحدد الأدوار والمهام وإذا كانت تعمل بدون بطاقات وصف وظيفي تصوب عمليات الاختيار والتعيين، فإنها تعاني من مشكلة إدارية حقيقة .. ولكن لا تقلق فإن لكل مشكلة حل احترافي يقضي عليها .. فمن هنا ولد مشروع إتقان للإستشارات الإدارية.

نحن في شركة إتقان للإستشارات الإدارية نقدم لكم حلولاً متكاملة لجميع المؤسسات والشركات:

- عمل الهيئات التنظيمية مهما كان عدد الإدارات والأقسام داخل الشركة.
- عمل بطاقات الوصف الوظيفي لأي عدد من الوظائف داخل الشركة.
- إعداد اللوائح والقوانين الداخلية المنظمة للعمل داخل الشركة سواء اللوائح المعتمدة في مكاتب العمل العربية، أو حتى لوائح العمل المخصصة طبقاً لكل حالة داخل الشركة على حدة.
- خدمات الترجمة الإدارية، وتشمل ترجمة النماذج والعروض التقديمية والهيئات واللوائح والقوانين الإدارية.
- تصميم الأنظمة والبرامج المساعدة للأقسام داخل الشركة، بداية من ملفات الإكسيل كأبسط طرق التنظيم داخل الشركة مروراً ببرمجيات الأكسس كأداة مطورة لتنظيم الأعمال، وحتى عمليات البرمجة المخصصة وتطوير التطبيقات لتحقيق الأتمتة الكاملة للأعمال.
- تصميم موقع الإنترنيت وتطوير تطبيقات الويب وقواعد البيانات.

## إتقان للإستشارات الإدارية

82 شارع مصطفى النحاس، مدينة نصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية

ت/ف: 00201067775848 - جوال: 0020226706193



## اجراء التحديات الداخلية بالادارة وفقاً للمرحلة السابقة:

بعد انتهاء اعداد واعتماد دليل الموارد البشرية يجب أن تجري التحديات الداخلية بالادارة والتي تشمل :

١. توظيف العدد المناسب من الموظفين وفقاً للهيكل التنظيمي بالادارة
٢. تحديث بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف داخل الادارة
٣. اجراء حركة التنقلات وفقاً لمتطلبات المرحلة الجديدة
٤. اعداد خطة التدريب السنوية للادارة

اعداد ومراجعة نظام الموارد البشرية الحاسوبي. ويجب أن يشتمل على الانظمة الفرعية التالية :

- نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- نظام تخطيط الموارد البشرية
- نظام تخطيطقوى العاملة
- نظام تخطيط الامتيازات الوظيفية
- نظام الاختيار والتعيين
- نظام ادارة وتقييم الاداء
- نظام التدريب والتطوير
- نظام تخطيط المسار الوظيفي
- نظام الترقية
- نظام تخطيط الوظيفية والعروض الوظيفية

مخرجات هذه المرحلة :

نظام متكمال لادارة الموارد البشرية على الحاسوب الالي.

**نتمنى ان تكون هذه المعلومات اضافة جيدة للمكتبة الادارية العربية  
وانتظروننا في اصدارات أخرى قادمة إن شاء الله.**

الإصدار من إعداد

محمد أحمد إسماعيل

mohamed@hrdiscussion.com  01020990501 

<http://www.facebook.com/M.A.Ismaiel>

تحميم وإخراج

أحمد نبيل فرحت

nabil@itqanbs.com  01062944494 

<http://www.facebook.com/AhmadNabilFarahat>

---

من إصدارات

**الم المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية**

[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)