

Chapter 10

The Foundations of Human Resource Management

Human resource management (HRM): set of organizational activities directed at attracting , developing , and maintaining and effective workforce.

إدارة الموارد البشرية (HRM): مجموعة من الأنشطة التنظيمية تهدف إلى جذب القوة العاملة من خلال تطوير نظام عمل فعال وبيئة مناسبة للموظفين .

The Strategic Importance of HRM الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

HRM reflects by reducing employee in area where they are no longer needed & added new talent to key growth areas

تقليل الموظفين في المجالات التي لم يعد هناك حاجة للموظفين فيها ، وإضافة المهارات الجديدة إلى مجالات النمو الرئيسية ... يعكس أهمية الHRM

Human Resources (HR) : the people comprising an organization's workforce

الأشخاص الذين يشكلون قوة عاملة تابعة للشركة أو المنظمة . (أي الموظفين)

Human resources (personnel) has a substantial impact on a firm's bottom-line performance.

إن قسم الموارد البشرية له تأثير كبير على أداء الشركة ، فالرئيس التنفيذي لقسم الموارد البشرية في معظم الشركات الكبيرة يكون مسؤول بشكل مباشر أمام السلطة العليا في الشركة .

والعديد من الشركات تقوم بتطوير خطط الموارد البشرية HR plans بشكل يتوافق مع الخطط الاستراتيجية الأخرى داخل الشركة with other strategic planning .

human resources are critical for effective organizational functioning

the growing awareness of the strategic significance of HRM has even led to new terminology to reflect a firm's commitment to people.

أدى الوعي المتنامي بالأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى صياغة مصطلحات جديدة تعكس التزام الشركة تجاه الناس.

Human capital: reflects the organization's investment in attracting retaining , and motivating an effective workforce.

يعكس استثمار الشركة في جذب القوة العاملة وتحفيزهم وتطوير بيئة مناسبة لهم .
وبتعريف آخر

Human capital : tangible indicator of the value of the people who comprise an organization

مؤشر ملموس لقيمة الأشخاص الذين يشكلون الشركة .

Financial capital: firms financial resources and reserves

الموارد والاحتياطيات المالية للشركات .

Talent Management: the view that the people in an organization represent a portfolio of valuable talents that can be effectively managed and tapped in ways best targeted to organizational success.

إدارة المواهب: وجهة نظر مفادها أن الأشخاص في الشركة يمثلون مجموعة من المواهب القيّمة التي يمكن إدارتها بفعالية واستغلالها بطرق أفضل استهدافاً للنجاح المؤسسي.

HR Planning

1) Job Analysis

Job analysis: systematic analysis of jobs within an organization

تحليل منهجي للوظائف داخل الشركة

لدى معظم الشركات خبراء مدربين يتولون هذه التحليلات ..

A job analysis results in two things:

- a) job description: description of the duties and responsibilities of a job, its working conditions , and the tools, materials , equipment, and information used to perform it

وصف الوظيفة: وصف لواجبات ومسؤوليات الوظيفة وظروف عملها والأدوات والمواد والمعدات والمعلومات المستخدمة في أدائها

- b) job specification: description of the skills, abilities, and other credentials and qualifications required by a job

مواصفات الوظيفة: وصف للمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة.

2) Forecasting HR Demand and Supply

Forecasting the supply of labor is really two tasks :

- a) Internal supply: the number and type of employees who will be in the firm at some future date.

التنبؤ بالعرض الداخلي : عدد ونوع الموظفين الذين سيكونون في الشركة في وقت ما في المستقبل.

- b) External supply: the number and type of people who will be available for hiring from the labor market at large.

التنبؤ بالعرض الخارجي : عدد ونوع الأشخاص الذين سيكونون متاحين للتعاقد من سوق العمل بشكل عام.
(بمعنى عدد الأشخاص الذين سيكونون متاحين للشركة ويمكنها اختيارهم كموظفين لديها)

Replacement Charts: list of each management position, who occupies it, how long that person will likely stay in the job, and who is qualified as a replacement

الرسوم البيانية البديلة: قائمة بكل منصب إداري واسم الشخص الذي يشغل هذا المنصب ، ومدة بقاء هذا الشخص على الأرجح في الوظيفة ، والمؤهلين كبديل له.

Employee Information System (Skills Inventories): computerized system containing information on each employee's education, skills, work experiences, and career aspirations

نظام معلومات الموظف (قوائم جرد المهارات): نظام محوسب يحتوي على معلومات عن تعليم كل موظف ومهاراته وخبراته العملية وطموحاته الوظيفية .

The Legal Context of HRM السياق القانوني لقسم إدارة الموارد البشرية

*Equal Employment Opportunity (non- discrimination): legally mandated nondiscrimination in employment on the basis of race ,creed, sex, or national origin.

تكافؤ فرص العمل : عدم التمييز القانوني في التوظيف على أساس العرق أو العقيدة أو الجنس أو الأصل القومي.

*Title VLL of the Civil Rights Act of 1964 : forbids discrimination in all areas of the employment relationship

قانون من قوانين الحقوق المدنية وينص على حظر التمييز في جميع مجالات العمل .
مجالات العمل مثل (التوظيف ، التعويضات)

*Adverse Impact: when minorities and women meet or pass the requirement for a job at a rate less than 80 percent of the rate of majority group

يشير إلى ممارسات التوظيف التي تبدو محايدة ولها تأثير تمييزي على الأقلية أو على النساء ... وإعطائهم نسبة توظيف أقل من نسبة الأغلبية .

*Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) : federal agency enforcing several discrimination related laws .

وكالة الفدرالية تطبق عدة قوانين ذات صلة بالتمييز.

*Age Discrimination in Employment : outlaws discrimination against people older than 40 years.

التمييز على أساس السن في التوظيف: قانون يحظر التمييز ضد الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 40 عامًا.

*Affirmative action: intentionally seeking and hiring employees from groups that are underrepresented in the organization

إجراءات إيجابية لضمان توظيف المجموعات التي تم استثناءها عند التوظيف خاصة المجموعات المحمية (الأقليات أو النساء) ، وتشمل هذه الاجراءات معاملة الموظفين أثناء العمل بشكل جيد بغض النظر عن العرق أو اللون أو العقيدة .

*Affirmative action plan: written statement of how the organization intends to actively recruit, hire, and develop members of relevant protected classes

خطة الإجراءات الإيجابية : بيان مكتوب عن الطريقة التي تعتزم بها الشركة أو المنظمة توظيف أفراد من الفئات المحمية ذات الصلة وتعيينهم وتطويرهم بنشاط

*Americans with Disabilities Act: forbids discrimination on the basis of disabilities and require employers to provide reasonable accommodations for disabled employees

يحظر التمييز على أساس الإعاقة ويطلب من أرباب العمل توفير تسهيلات معقولة لذوي الاحتياجات الخاصة.

*Civil Rights Act of 1991: Amended the original Civil Rights Act

قانون الحقوق المدنية لعام 1991 قام بتعديل قانون الحقوق المدنية الأصلي .. من خلال تسهيل إجراء دعاوى قضائية ضد التمييز مع الحد في الوقت نفسه من مقدار التعويضات الجزائية التي يمكن منحها في تلك الدعاوى القضائية.

*Fair Labor Standards Act: sets a minimum wage and requires the payment of overtime rates for work in excess of 40 hours per week.

قانون معايير العمل العادل: يحدد الحد الأدنى للأجور ويطلب بدفع أجور مقابل ساعات العمل الإضافية لأكثر من 40 ساعة في الأسبوع.

*Equal Pay act of 1963: requires that men and woman be paid the same amount for doing the same job.

قانون المساواة في الأجر لعام 1963: يتطلب دفع نفس المبلغ للرجل والمرأة إذا قاموا بنفس الوظيفة.

*Employee Retirement Income Security Act (ERISA) of 1974:ensure the financial security of pension funds by regulating how they can be invested

ينظم أصحاب العمل الذين يقدمون معاشات تقاعدية لموظفيهم من خلال قانون ERISA وهو ضمان الأمن المالي لصناديق التقاعد عن طريق تنظيم كيفية استثمارها .

*Family and Medical Leave Act (FMLA) of 1993: requires employers to provide up to 12 weeks of unpaid leave for family and medical emergencies .

قانون الإجازة الطبية والعائلية (FMLA) لعام 1993: يطلب من أصحاب العمل توفير ما يصل إلى 12 أسبوعاً من الإجازة غير المدفوعة لحالات الطوارئ الأسرية والطبية.

*National Labor Relations Act (Wagner Act) : sets up a procedure for employees to vote on whether to have a union .

قانون العلاقات العمالية الوطني : يضع إجراءات للعاملين للتصويت على ما إذا كانوا يريدون إنشاء إتحاد أو نقابة لهم.

*National Labor Relations Board (NLRB) : established by the Wagner Act to enforce its provisions

المجلس الوطني للعلاقات العمالية : مقتبس من قانون Wagner لتنفيذ أحكامه

*Labor-Management Relations Act (Taft-Hartley Act) : passed to limit union power

قانون علاقات إدارة العمل تم تمريره للحد من سلطة الاتحاد (للمحد من قوة النقابة وتأثيرها على الشركة)

*Occupational Safety and Health Act (OSHA) of 1970: federal law setting and enforcing guidelines for protecting workers from unsafe conditions and potential health hazards in the workplace.

قانون السلامة والصحة المهنية لعام 1970: القانون الاتحادي يضع وينفذ المبادئ التوجيهية لحماية العمال من الظروف غير الآمنة والمخاطر الصحية المحتملة في مكان العمل.

It requires that employers: يتطلب هذا القانون من أصحاب العمل

- 1) provide a place of employment that is free from hazards that may cause death or serious physical harm

توفير مكان عمل خالٍ من الأخطار التي قد تسبب الموت أو الأذى الجسدي الخطير

- 2) obey the safety and health standards established by the department of labor .

الامتثال لمعايير السلامة والصحة التي وضعتها وزارة العمل.

*Sexual Harassment : making unwelcome sexual advances in the workplace

التحرش مما يجعل العديد من الموظفين راغبين في ترك العمل

Two type of sexual harassment:

1)Quid Pro Quo Harassment : form of sexual harassment in which sexual favors are requested in return for job-related benefits .

طلب الحصول على خدمات مقابل استحقاقات متعلقة بالعمل .

2)Hostile Work Environment: form of sexual harassment deriving from off-color jokes, lewd comments, and so forth

بيئة عمل عدائية يتم فيها استخدام تعليقات سيئة .

*Employment at will: principle increasingly modified by judicial decision , that organizations should be able to retain or dismiss employees at their discretion

كلا الموظف والمدير لديهم الحق المتبادل في إنهاء علاقة عمل في أي وقت ولأي سبب مع إشعار مسبق أو بدون إشعار مسبق للطرف الآخر.

*Patriot Act: legislation that increased U.S government's power to investigate and prosecute suspected terrorists

التشريع الذي زاد من سلطة حكومة الولايات المتحدة للتحقيق مع الإرهابيين المشتبه بهم ومقاضاتهم.

Staffing the Organization

عندما يقرر المدراء أنهم بحاجة لموظفين جدد ، فإنه يجب عليهم تحويل انتباههم إلى توظيف المزيح الصحيح من الناس وهذا يشمل :

- 1) “external staffing” acquiring new employees from outside the company

الحصول على موظفين جدد من خارج الشركة

- 2) “internal staffing” promoting current employees from within

تعزير الموظفين الحاليين من داخل الشركة

Recruiting Employees

Recruiting : process of attracting qualified persons to apply for jobs an organization is seeking to fill.

هي عملية جذب الأشخاص المؤهلين للتقدم إلى الوظائف التي تسعى الشركة إلى توظيف أشخاص فيها.

- 1) Internal Recruiting : considering present employees as candidates for openings.

النظر في الموظفين الحاليين وبناء الروح المعنوية لديهم وجعلهم مرشحين لنيل المناصب الجديدة التي تبحث الشركة عن موظفين لها .

- 2) External Recruiting: attracting persons outside the organization to apply for jobs

النظر في أشخاص خارج الشركة وجذبهم للحصول على الوظيفة .

الفرق بين ال internal recruiting & external recruiting صفحة 245

*Realistic Job Preview (RJP) providing the applicant with a real picture of what it would be like performing the job the organization is trying to fill.

معاينة الوظيفة : التي تقدم للشخص الذي يقدم طلب الحصول على هذه الوظيفة صورة حقيقية لما ستكون عليه مهام الوظيفة .

Selecting Employees

بعد عملية جذب الموظفين للوظيفة "recruiting" تأتي الخطوة الثانية

وهي عملية الاختيار "selecting employees" والغرض من هذه الخطوة هو جمع المعلومات عن المتقدمين للوظيفة .

وعملية الاختيار تشمل :

- Application Forms : is an efficient method of gathering information about the applicant's previous work history.

الخطوة الأولى من عملية الاختيار هي الطلب من المتقدم تعبئة طلب التوظيف .

وهي عبارة عن طريقة فعالة لجمع المعلومات عن المتقدم للوظيفة والعمل السابق له.

- Tests : of ability , skill , aptitude or knowledge relevant to particular job

اختبارات القدرة ، أو المهارة ، أو الكفاءة ، أو المعرفة ذات الصلة بعمل معين

- Interviews: are a popular selection device , although they are actually often a poor predictor of job success.

خطوة شعبية في عملية الاختيار ، على الرغم أنها تعطي مؤشرات ضعيفة لنجاح الموظف في هذه الوظيفة.

- Other Techniques :vary with circumstances .

قد تشمل عملية الاختيار تقنيات أخرى وتختلف هذه التقنيات حسب الظروف .

Compensation and Benefits

Compensation system: total package of rewards that organizations provide to individual in return for their labor

نظام التعويض: مجموعة كاملة من المكافآت التي تقدمها الشركات للموظفين مقابل عملهم.

Wages and Salaries

Wages: compensation in the form of money paid for time worked

الأجور: تعويض على شكل نقود مدفوعة مقابل وقت العمل .

(10 دولار لكل ساعة .. ال10 تسمى الأجر)

Salary: compensation in the form of money paid for discharging the responsibilities.

الراتب : تعويض في صورة نقود مدفوعة لأداء المسؤوليات الموكلة إليه .

(1000 دولار لكل سنة أولكل شهر إذا قمت بعمل معين)

Incentive Programs: special compensation program designed to motivate high performance.

برامج الحوافز: برنامج تعويض خاص مصمم لتحفيز الأداء العالي.

1-Bonus: individual performance incentive in the form of a special payment made over and above the employee's salary

حافز للأداء الفردي على شكل مدفوعات خاصة تزيد على راتب الموظف

2-Merit Salary System: individual incentive linking compensation to performance in nonsales jobs

زيادة على راتب الموظف الذي يؤدي وظيفته بفعالية

3-Pay for Performance (Variable Pay) : individual incentive that rewards a manager for especially productive output

الدفع مقابل الأداء (الأجر المتغير): حافز فردي يكافئ المدير الموظف على الإنتاج بشكل خاص (كلما زاد إنتاج الموظف زاد الأجر)

Companywide Incentive

عبارة عن حوافز تشمل جميع الموظفين داخل الشركة

- 1- Profit sharing plan: incentive plan for distributing bonuses to employees when company profits rise above a certain level.

خطة المشاركة في الربح: خطة الحوافز لتوزيع المكافآت للموظفين عندما ترتفع أرباح الشركة فوق مستوى معين. (إذا وصلت الأرباح حد معين راح نعطيهـم مبلغ معين)

- 2- Gain sharing plan : incentive plan that rewards groups for productivity improvements

خطة تقاسم الأرباح: خطة الحوافز التي تكافئ المجموعات لتحسين الإنتاجية (توزيع الربح الناتج عن زيادة الإنتاجية)

- 3- Pay for knowledge plan: incentive plan to encourage employees to learn new skills or become proficient at different jobs

خطة الحوافز لتشجيع الموظفين على تعلم مهارات جديدة أو يصبحوا بارعين في وظائف مختلفة

Benefits Programs

Benefit : compensation other than wages and salaries

الفائدة عبارة عن تعويض بعيد عن الأجور والرواتب

Workers compensation Insurance: legally required insurance for compensating workers injured on the job

التأمين المطلوب قانوناً لتعويض العمال المصابين في العمل

Retirement Plans (Pension Plans) : set up to pay pensions to workers when they retire

خطط أنشئت من أجل دفع معاشات التقاعد للعمال عندما يتقاعدون.

Cafeteria Benefits Plan: benefit plan that sets limits on benefits per employee, each of whom may choose from a variety of alternative benefits.

خطة منافع تضع حدوداً على المزايا لكل موظف وقد يختار كل موظف مجموعة متنوعة من المزايا البديلة. (الفوائد التي يحصل عليها الموظفين من المحفزات قد تكون مكلفة للشركة ومن أجل خفض هذه التكاليف يتم وضع خطط تقيد الخيارات)

Developing the Workforce

*Training and Development

Training : usually refers to teaching operational or technical employees how to do the job for which they were hired.

التدريب عادة ما يشير إلى تعليم الموظفين كيفية القيام بالعمل الذي تم تعيينهم من أجله.

Development: usually refers to teaching managers and professionals the skills needed for both present and future jobs .

التطوير عادة ما يشير تعليم المدراء والمهنيين المهارات اللازمة لكل من الوظائف الحالية والمستقبلية.

*Assessing Training Needs : the first step in developing a training plan is to determine what needs exist.

الخطوة الأولى في تطوير خطة التدريب هي تحديد الاحتياجات.

*Common Training Methods طرق التدريب الشائعة

-On the job training: training sometimes informal , conducted while an employee is at work

التدريب أثناء العمل : عبارة عن تدريب غير رسمي يتم أثناء قيام الموظف بالعمل

-Vestibule Training: off-the-job training conducted in a simulated environment

التدريب خارج العمل : عبارة عن تدريب يتم في مكان مخصص في بيئة مناسبة

Performance Appraisal : evaluation of an employee's job performance to determine the degree to which the employee is performing effectively.

تقييم الأداء: تقييم الأداء الوظيفي للموظف لتحديد درجة أدائه بشكل فعال.