

المحتوى

رقم الصفحة	الموضوع
1	مقدمة
1	مفهوم وأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية
2	تعريف إدارة الموارد البشرية
3	وظائف إدارة الموارد البشرية
4	هيكل تخطيط القوى العاملة
5	متغيرات محتملة على العرض من أجل المسار 1
5	متغيرات محتملة على الطلب من أجل المسار 2
7	وظيفة الاختيار والتعيين
7	أهمية سياسة الاختيار والتعيين
7	مصادر اختيار القوى العاملة
9	مراحل عملية التعيين
10	الترقية
11	إدارة الموارد البشرية ماهيتها وأغراضها
11	أهداف الموارد البشرية
12	أهمية الموارد البشرية
12	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
13	مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية
13	التحليل الوظيفي
14	خطوات عمل التحليل الوظيفي
14	أهمية استخدامات التحليل الوظيفي
15	أبعاد تحليل الوظائف
15	أهمية الوصف الوظيفي
15	تصميم الوظيفة
16	تعرف تصميم الوظيفة

16	الاختيار والتوظيف
17	تعريف التوظيف
17	مصادر استقطاب الموارد البشرية
17	1 مصادر داخلية
18	2 مصادر خارجية
19	ضوابط عملية الاختيار
19	خطوات عملية الاختيار
20	اختبارات التوظيف
20	أنواع اختبارات التوظيف
21	خصائص الاختبار الجيد
21	مقابلات الاختبار والتوظيف
21	أنواع المقابلات
23	تقييم الوظائف والرواتب
23	1 تحليل الوظائف
24	2 الوصف الوظيفي
24	3 تقييم الوظائف
24	4 تقييم السوق
25	5 اختيار نظام الأجور
26	6 تطوير نظام الرواتب

مقدمة:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة (المورد البشري) الذي يعتبر المورد الأول والاهم في التنمية الاقتصادية، إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها ، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فيتوفر العنصر البشري المميز بذلك نكون حققنا أهم أدوات النجاح ، كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك بقدر ما توفره إدارة موارد بشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية...

مفهوم وأهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية / الأفراد:

ظهرت أهمية إدارة الموارد (الأفراد) في السنوات الأولى من القرن الماضي، ويرجع ذلك لندرة الأيدي العاملة خلال الحرب العالمية الأولى، وزيادة اهتمام الإدارة برفاهية العمال. وبالرغم من اهتمام الإدارة العلمية التي قادها فردريك تيلر وزملاؤه بالاعتبارات الفنية للإنتاج، اهتمت إدارة الأفراد بالناحية البشرية، وفصلتها عن الناحية الآلية والفنية. وفي السنوات التي تلت ذلك.

وقد ظهرت عوامل أخرى زادت في درجة الأهمية المعطاة إلي العلاقات الصناعية، ومهدت

لظهور إدارة الأفراد ومن هذه العوامل:

- انتشار نقابات العمال.
- الكساد الكبير.
- زيادة تدخل الحكومات في تحديد العلاقات بين العمال وأصحاب العمل .

إن الهدف الذي من اجله تعمل إدارة الأفراد هو الاستخدام الفعال للموارد البشرية داخل التنظيم.

هناك مجموعة من التعاريف لإدارة الأفراد تناولها العلماء والباحثون منها:

تعريف إدارة الموارد/ الأفراد:

عرف أحد الباحثين إدارة الموارد/ الأفراد بأنها الإدارة المختصة عن كل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات بدءاً بتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة كماً وكيفاً ومروراً بتحديد مصادر القوي البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي يدفع الأفراد إلى نجاحهم وترقيتهم وحل مشاكلهم. تحتل إدارة الأفراد في الوقت الحاضر أهمية بالغة نظراً لأهمية الوظيفة التي تقوم بها ، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عنصر من عناصر الإنتاج ، وهو العنصر البشري. لقد ظهرت إدارة الأفراد الحديثة نتيجة لبعض التطورات الأساسية والمتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، ومن بين هذه المجالات:

1. التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري
2. التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاصرت القرن العشرين وما قبله
3. ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.

كل هذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلي قيام وظيفة إدارة الأفراد ومنها تطور مفهوم رجل الأفراد باعتباره مستشاراً سلوكياً للإدارة ومسؤولاً عن توفير مناخ يساعد على تحقيق التعاون بين جميع الأطراف في العملية الإنتاجية. لكن اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الأفراد ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما:

1. وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بالأعمال الروتينية التنفيذية، مثل حفظ ملفات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف ، والإجازات، والترقيات، وصرف المرتبات. ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظ باهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت ، وقد انعكس ذلك على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنشآت، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

2. وجهة النظر الحديثة:

يري البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق، والإنتاج، والمالية ،

وذلك لأهمية العنصر البشري، وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، ولذلك أوسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل أنشطة رئيسية ، من أهمها:

1. تحليل وتوصيف الوظائف.
2. تخطيط الموارد البشرية.
3. جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشآت
4. تدريب الموارد البشرية.
5. بالإضافة إلي النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.

وظائف إدارة الموارد / الأفراد:

- تعتبر إدارة الموارد / الأفراد – الوظيفة التي تُعنى بشؤون العاملين – حديثة العهد، حيث ظهرت عند ما دعت الحاجة إلي وجود مجموعات متخصصة لمساعدة الإدارات التنفيذية في الجوانب المتعلقة بسياسات الأفراد في مجالات الأعمال المختلفة.
- بدأ يتزايد الاهتمام بإدارة الأفراد، لأهمية الدور الذي أخذت تلعبه في المساهمة الجادة بتحقيق أهداف المشروعات، وأهداف خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويختلف نطاق عمل إدارة الأفراد من مشروع إلى مشروع آخر، ويمكن تجميع عمل إدارة الأفراد تحت ثلاثة بنود رئيسية هي:
 - أولاً: البحث عن القوى العاملة ذات الكفاءة العالية.
 - ثانياً: تشغيل العمال بمهارة بعد تعيينهم.
 - ثالثاً: العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكل فرد.
 - كما تهتم إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل الشركة، وزيادة ثقتهم في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينهما للوصول إلي أعلى الطاقات الإنتاجية.
 - وتتضمن وظيفة إدارة الأفراد وظائف التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والرقابة.

الوظيفة الأولى: تخطيط القوى العاملة:

تعتبر وظيفة تخطيط القوى العاملة أو الموارد من الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد. وهي عبارة عن تحديد الوظائف والأعمال اللازمة سواء على مستوى الأجهزة التنفيذية للدول أو الشركات والمؤسسات الخاصة مع وضع الشروط التي يلزم توفرها فيمن يشغل كل عمل أو وظيفة ثم اختيار الشخص اختياراً موضوعياً للحصول على اكبر كفاية إنتاجية منه ويعني ذلك التنبؤ بحجم الطلب والعرض من القوى العاملة، والتي عن طريقها تستطيع المنظمة تحديد العمالة المطلوبة لها كما ونوعاً وفي الوقت المناسب.

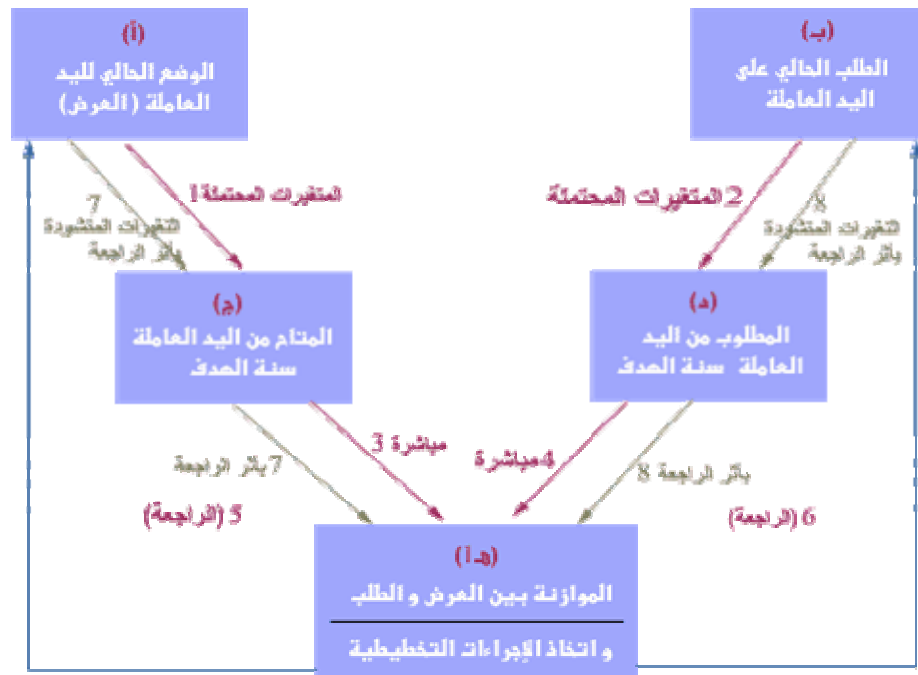
ويعتبر تخطيط العمالة جزءاً من عملية التخطيط الشامل للموارد المتاحة للمنظمة. أو بمعنى آخر تخطيط القوى العاملة هو عبارة عن عملية إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات المنظمة مستقبلاً من العمالة.

وتمر عملية تخطيط القوى العاملة بمجموعة من المراحل حيث تبدأ بتقدير الاحتياجات المستقبلية من العمالة في المنشأة الذي يؤدي بدوره إلى التنبؤ بالطلب ويكون عبر مجموعة من الطرق منها استطلاع الآراء واستخدام النموذج الإحصائي والتحليلي والنماذج الرياضية ودراسة العمل . ثم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة ومن ثم إعداد خطة القوى العاملة ويجب أن يراعى فيها: البعد الزمني، وارتباط الخطة بالخطة الاقتصادية، ودرجة تفصيل الخطة، والأبعاد المختلفة للخطة وهي:

- أ- البعد النوعي: ويعني تحديد التخصصات المطلوبة للعمل بالمنشأة و أعدادها والمتوفر منها.
- ب- البعد الكمي: ويعني العدد الذي تحتاجه المنشأة من كل تخصص.
- ج- البعد الزمني: ويعني الفترة الزمنية التي تنشأ فيها الحاجة الفعلية للقوى العاملة.

هيكل تخطيط القوى العاملة:

يُبين الشكل التالي الهيكل العام لآلية تخطيط القوى العاملة:



متغيرات محتملة على العرض: (من أجل المسار 1)

1. متغيرات ديموغرافية
2. هيكل السكان الحالي وتطوره (عمرى، جغرافى، الجنس، التعليم)
3. معدلات البقاء للدفعات الموجودة في سوق العمل
4. أثر التقاعد والوفاة والترك القصدى
5. متابعة الدراسة
6. حصيلة الهجرة
7. الأوضاع الاقتصادية
8. هياكل الاقتصاد
9. الأجور
10. المتغيرات الاجتماعية
11. سن الزواج
12. التعليم
13. محددات الخصوبة

متغيرات محتملة التأثير على الطلب (من أجل المسار 2)

- تطور هيكل الاقتصاد المحلى وهيكل الأجور
- تطور هيكل العمالة الحالي (المستوى والتوزيعات حسب القطاع والمهنة SOM، التعليم وحاجات الاستكمال)
- التغيرات التكنولوجية
- محددات الإنتاجية
- ظروف التجارة الخارجية

مسارات التخطيط

- مسار (3) طريق مباشر بين ما سيكون متاحاً من اليد العاملة (العرض) ومحطة التوازن
 - مسار (4) طريق مباشر بين ما سيكون متاحاً من (الطلب) على اليد العاملة ومحطة التوازن
- (3) <> (4) مبدئياً ، أي عجز (أو فائض) متوقع: هـ 1

- مسار (5) عند عدم التوازن الأولي (هـ1) يعاد النظر بالمكونات للتأثير على جوانب العرض ضمن الأفق المنظور للتخطيط (زمنياً).
- مسار (6) عند عدم التوازن الأولي (هـ1) يعاد النظر بالمكونات للتأثير على جوانب الطلب المتوقع (تخطيط المشروعات والبرامج التنموية الملائمة) وفق الأفق المنظور للتخطيط.
- المسارين (7) و(8) خطوط التوازن الناجمة عن الإجراءات التخطيطية (هـ2) أي توازن العرض والطلب من اليد العاملة في سنة الهدف أو أن الفروق مقبولة من وجهة نظر المخطط بأقل التكاليف.
- (أ) و (ب) متساويان < العمالة الكاملة
- (أ) و (ب) غير متساويين < بطالة بأشكالها

المعلومات

يفترض امتلاك المخطط معلومات كافية الوضوح والتفصيل عن (أ) و(ب) كما يمتلك تصورات واضحة عن جملة المتغيرات (1) و (2) وآثارها بالشدة والاتجاه. ليتمكن من إجراء الحسابات الكافية لقيم (جـ) و (د) مصفوفات واحتمالات

الوظيفة الثانية: وظيفة الاختيار والتعيين :

إن وظيفة الاختيار والتعيين من الوظائف الرئيسة التي تقوم بها إدارة الأفراد في أي مشروع أو منظمة ، وتساهم فيها بجهد كبير ، كما أن عملية الاختيار والتعيين تأتي في مرحلة لاحقة لتخطيط القوى العاملة ، حيث يتم الاختيار بناءً على خطط واضحة ومحددة سلفاً، يمكن الاستفادة من الحاسوب في إعداد ذلك وإذا وضعت المنظمة الخطة على أسس علمية سليمة، وفي نفس الوقت وضع برنامج فعال لتوصيف الوظائف وتقييمها، وتم إعداد هيكل متوازن وعادل للأجور والمرتبات، إذا تم ذلك كله، ولم تتم عملية الاختيار والتعيين بالصورة المطلوبة، فإن كل الجهود المبذولة تصبح جهوداً ضائعة لا فائدة منها.

تعرف عملية الاختيار بأنها هي عملية انتقاء الأفراد الذين توفرت لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة — أو عمل فحص المرشحين لشغل الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لها. والهدف الرئيسي والأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين، هو انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة المعلن عنها، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة الإنتاجية.

أهمية سياسة الاختيار والتعيين:

تتبع أهمية سياسة الاختيار والتعيين بناءً على الآتي:

1. أن كفاءة عملية الاختيار تساعد في إعطاء مؤشر على قدرة إدارة الأفراد في تحديد سياساتها في الترقيات والتدريب وغير ذلك بكفاءة عالية.
2. تعتبر سياسة الاختيار والتعيين امتداداً لسياسة تخطيط القوى العاملة، وكذلك تأثيرها على سياسة التدريب مستقبلاً.
3. إن إتباع سياسة سليمة لعملية الاختيار وتعيين الأفراد اللازمين للمشروع، يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع ككل.

مصادر اختيار القوى العاملة:

هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية لاختيار القوى العاملة.

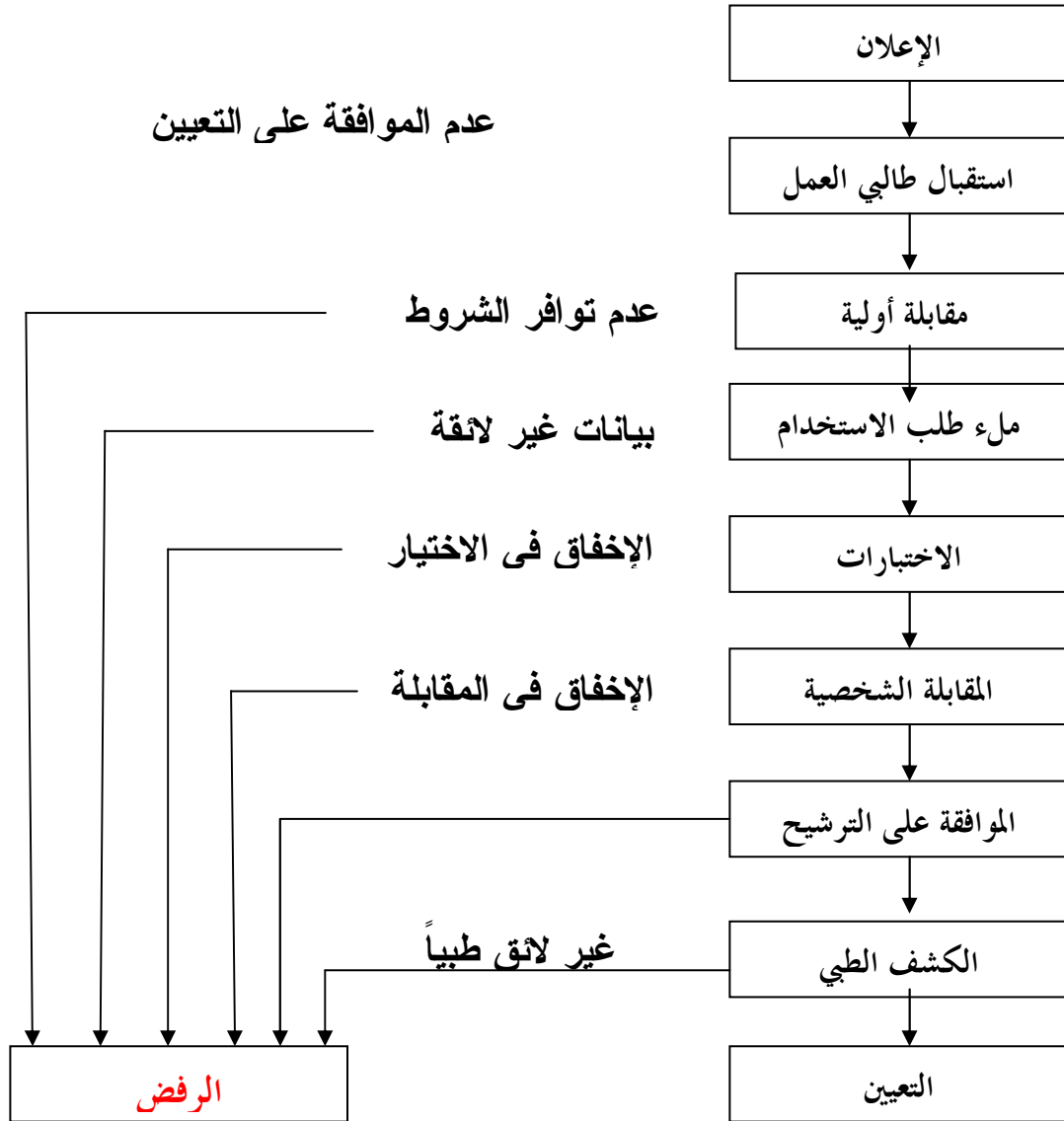
أ/ المصادر الداخلية:

- الترقية من داخل المؤسسة أو النقل إذا توفرت لديهم المؤهلات المطلوبة.
- الإعلان والتنافس. وحالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة للمعاش.

ب/المصادر الخارجية:

- ويقصد بها سوق العمل ، وأهم هذه المصادر التي تلجأ إليها المشروعات:
 - الإعلان.ووكالات الاستخدام. وتوصيات من العاملين في جهات موثوق بها.
 - الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل.
 - التعيين المؤقت.والمؤسسات التعليمية.
- أما عملية التعيين فهي عبارة عن الخطوة الأخيرة التي تتلو مراحل الاختيار المختلفة، والتي لا يجوز للشخص أن يستلم عمله قبلها.

مراحل عملية التعيين



المصدر: د. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد (الخرطوم، مطبعة جي تاون، 1999م) ص 125

الترقية:

تعد الترقية من الموضوعات الهامة في إدارة الأفراد، وتتبع أهميتها من ارتباطها بمصالح العاملين من ناحية، وفائدتها للمشروعات من ناحية أخرى.

وتعني الترقية نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها، تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، في مقابل ذلك يكون الزيادة في المرتب والسلطة متوفرًا، بشرط أن يقبل العامل أو الموظف هذا النقل، ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته وبشرط توفر شروط شغل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي.

تحقق سياسة الترقية عدة أهداف منها:

1. زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
2. تحقيق الرضا الوظيفي.
3. تخفيض معدل دوران العمل للعاملين.

أيضا تقوم وظيفة إدارة الأفراد بتوفير التدريب المناسب في الوقت المناسب والمادة العلمية المناسبة بواسطة مدربين أكفاء حتى يستفاد منها. ففعالية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جهة القائمين على أمره، وتتأثر أيضا كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب و أهدافه. ويمكن تقسيم عملية تقويم التدريب إلى المراحل أو الأنشطة الفرعية الآتية:

1. تقويم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
 2. تقويم التدريب بعد الانتهاء من العمل التدريبي.
- وعلى هذه يمكن تحديد مشكلة تقويم التدريب الأساسية في أمرين:
1. تحديد ما إذا كانت أساليب إجراءات التدريب المتبعة فعلاً تؤدي إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب.
 2. تحديد ما إذا كانت النتائج لها أي تأثير في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.
 3. كما تهتم إدارة الأفراد بالأجور والحوافز وتحديدها و أسسها وضوابطهاالخ

إدارة الموارد البشرية ماهيتها وأغراضها

تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهد الأول لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل اكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان، وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من هذا القرن.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

1. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
 2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
 4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
 5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
 7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.
- حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة .

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .
لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤيا Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

1. التحليل الوظيفي • Job Analysis
2. الوصف الوظيفي • Job Description
3. نظام الاختيار والتعيين • Recruitment and Selection
4. نظام تقييم الأداء • Performance Appraisal
5. نظام التعويض والمكافأة • Compensation and Benefits System
6. تطوير الموارد البشرية • Human Resources Development
7. نظام تحفيز الموظفين • Motivation and Incentives
8. تخطيط الموارد البشرية • Human Resources Planning
9. وضع الصلاحيات والمسؤوليات • Authorities and Responsibilities
10. وضع وتحديث الهياكل التنظيمية • Organization Structure
11. وضع أنظمة السلامة • Health and Safety
12. دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها • Employee Problem Solving

أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري
 2. كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين
 3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
 4. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

- أ- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- ب- عدد العاملين في المنظمة .
- ج- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وإن الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون. وعليه يمكن القول إنه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين

التحليل الوظيفي Job Analysis

تعريف التحليل الوظيفي:

يقصد بالتحليل الوظيفي في إدارة الأعمال هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

خطوات عمل التحليل الوظيفي:

1. تفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة.
2. تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
3. شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
4. تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها .
5. اختيار الوظائف لعمل التحليل.
6. جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.
7. تحضير الوصف الوظيفي Job Description .
8. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification

أهمية (استخدامات) التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي :

1. تخطيط الموارد البشرية
2. التخطيط الوظيفي
3. التوظيف والاختيار
4. التطوير والتدريب
5. التعويض والمكافأة
6. تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي :

1. عن طريق المقابلة.
2. عن طريق الاستبيانات.
3. عن طريق الملاحظة.
4. عن طريق سجلات الأداء.
5. عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

أبعاد تحليل الوظائف:

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان وهما:

1. الوصف الوظيفي Job Description :

الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره ويتضمن:

أ- قسم خاص بطبيعة العمل: Job Description

يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.

ب- قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة Job Specification)

وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

أهمية الوصف الوظيفي:

1. يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف
2. يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف
3. يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

تصميم الوظيفة Job Design :

بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتهاء من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفية دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف. يستفاد من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكلة عناصر الوظيفة والواجبات والمهام بشكل يتم تحقيق أداء مميز ورضا عالٍ جداً وبالتالي فإن تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكلفة.

تعريف تصميم الوظيفة:

هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي .

تصنيف الوظائف Job classification :

ينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف مما يتطلب جمعها ووضعها في "فئة" واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف وعلى سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والهندسية ... الخ.

ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في عدة مجالات ومن هذه الاستخدامات "تقييم الوظائف" أي تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف في الفئة الواحدة.

الاختيار والتوظيف Recruitment and Selection:

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .

تعريف التوظيف:

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما:

1. مصادر داخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

1. الترقية 2. النقل الوظيفي 3. الإعلان الداخلي 4. المعارف والأصدقاء

من مزايا هذا النوع من التوظيف:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدوداً وقليلًا نسبياً.
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

2. مصادر خارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي:

أ- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:

- حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- عن طريق الإعلان:
- الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات

ب- مكاتب توظيف (استشارات):

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

3. المؤسسات التعليمية:

تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة .

4. النقابات العمالية:

حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة .

ضوابط عملية الاختيار والتعيين:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

خطوات عملية الاختيار:

1. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة
2. تلقي الطلبات والسير الذاتية
3. تصفية الطلبات وحصر المناسب منها
4. إجراء مقابلات مبدئية
5. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل
6. إجراء المقابلات الرسمية
7. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية
8. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة
9. إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)
10. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأداؤه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية (بمفردها) (في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي .

أنواع اختبارات التوظيف:

1. اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

2. اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق ... الخ.

3. اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم .

4. اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة .

5. اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

خصائص الاختبار الجيد:

1. استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم
2. أن يكون الاختبار قادراً على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع
3. أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدلاً.
4. أن يتميز الاختبار بالثبات
5. أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من أجله.
6. أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى، وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسباً أم لا.

أنواع المقابلات:

المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

1. متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة).
2. مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
3. مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.
4. المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل .

المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة .

المقابلة غير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة .

تقييم الوظائف والرواتب:

إن بناء نظام أجور فعال يتطلب جهداً كبيراً وعملاً دقيقاً. حيث أنه من المهم أن يخدم نظام الأجور أو الرواتب مصالح الشركة والموظفين. نقدم في هذه النشرة الخطوات الرئيسية التي يمكن لأي منظمة إتباعها لبناء نظام للأجور.

1 تحليل الوظائف (Jobs Analysis)

تحليل الوظيفة هي عملية تأسيس وتوثيق كل ما له علاقة بالوظيفة. وهناك عدة أساليب لعمل هذا التحليل نذكر المستخدم منها بكثرة:

العيوب	المزايا	الطريقة
يمكن أن يبالغ الموظف أو يهمل بعض المهام والوظائف	تسمح للموظف بشرح مهام ووظائف لا يمكن ملاحظتها	المقابلة Interview
وجود المحلل مع العاملين قد يغير تصرفات العاملين الطبيعية. هذه الطريقة غير مناسبة للوظائف التي يستهلك الموظف فيها وقتاً في التفكير أو جهداً عقلياً.	يمكن للمحلل الحصول على المعلومة الخاصة بالوظيفة من المصدر. الملاحظة المباشرة تسمح لمحلل الوظيفة بأن يرى بيئة العمل. والآلات والأدوات التي تستخدم. ومدى تعقيد العمل.	الملاحظة Observation
تستخدم طريقة FJA سبعة مقاييس لوصف ما يقوم به العامل في الوظيفة: 1. الأشياء، 2. المعلومات، 3. الناس، 4. إرشادات العامل 5. المنطق، 6. الرياضيات، 7. اللغة. ويوجد لكل مقياس عدة مستويات مرتبطة بمهام محددة		تحليل أعمال الوظيفة Functional Job Analysis (FJA)
وهو أداة تحليل وظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائصها البشرية. وتحتوي على 195 عنصراً وظيفياً تمثل بأسلوب شامل مدى التصرفات البشرية ذات العلاقة بالعمل. وهذه العناصر موزعة على خمس فئات: 1. المعلومات المعطاة (من أين وكيف يحصل العامل على المعلومة) 2. العمليات العقلية (المنطق والبداهة والتحليل) 3. مخرجات العمل (الفعاليات الجسدية والأدوات المستخدمة) 4. العلاقات مع الآخرين 5. محتوى الوظيفة (المحتوى الجسدي والاجتماعي للعمل)		استبيان تحليل الوظائف Position Analysis Questionnaire (PAQ)

2 الوصف الوظيفي (Job Descriptions)

يشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف ، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدّد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمّى العمل الوظيفي وفقرة ملخّصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات ، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة.

3 تقييم الوظائف (Job Evaluation)

بعدما قمنا بتحليل الوظائف وعمل وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة. نقوم الآن بتقييم هذه الوظائف. ولقد قدمنا في نشرة سابقة بعض أساليب تقييم الوظائف (نشرة الأسبوع 06/12/15)

4 تقييم السوق (Market Pricing)

في هذه الخطوة نقوم بجمع معلومات عن مستوى الرواتب في السوق. وعادة ما تكون المعلومات الأدق من شركات منافسة أو شركات بنفس الحجم أو تعمل في نفس المجال. وبعد الحصول على المعلومات اللازمة. نقوم بتحليلها ودراستها. ونأخذ منها ما يناسب المنظمة.

5 اختيار نظام الأجور

يوجد العديد من أنظمة الأجور. نذكر بعضها منها مع مزايا وعيوب كل منها.

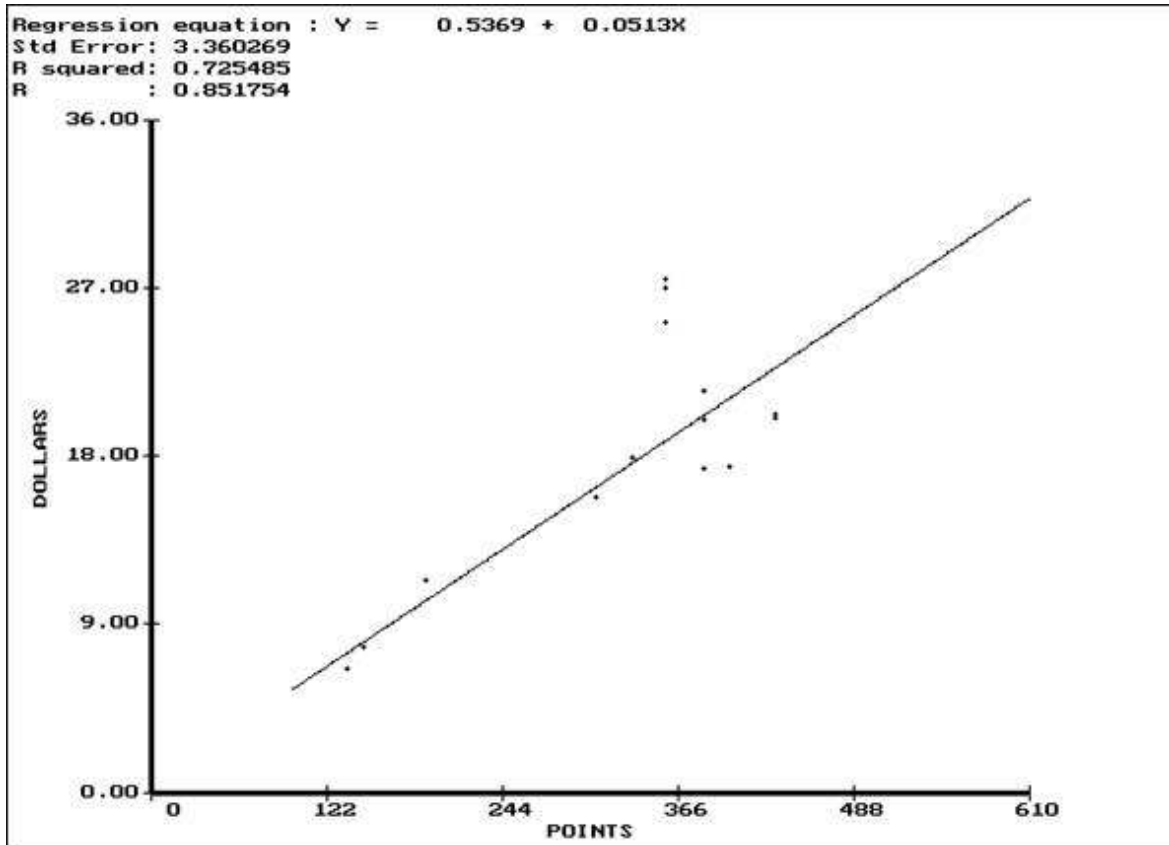
النظام	المزايا	العيوب
نظام الأجور الثابت Flatrate system	مناسب للوظائف التي بها الكثير من الروتين والبسيطة. لا يعتمد كثيرا على تغير الأداء. إدارته وتطبيقه سهل	لا يعكس أداء الفرد أو مهاراته
نظام الأجور الزمني Timebased system	مناسب للوظائف الروتينية والتي تزيد فيها مهارة الفرد بمرور الزمن. يستفيد من هذا النظام العاملين الذين يقضون مدة طويلة من الزمن في العمل مع المنظمة	لا يعكس التغير في معدلات الإنتاجية أو الأداء. مع مرور الزمن قد يرتفع مستويات متوسط الرواتب وإن كان الأداء العام للمنظمة متدني
الدفع على الأداء Performancebased pay	هو الأفضل عندما يكون أداء الفرد ذات قيمة للمنظمة ومقاساً بدقة يكافئ المنتجين.	يتطلب نظام تقييم أداء جيد. يمكن أن يكون حكراً بيد المدراء.
الدفع على الإنتاجية Productivitybased pay	مناسب عندما تكون كمية العمل هي المقياس. يشجع الإنتاجية	قد تنخفض جودة العمل في حال عدم وجود إشراف جيد

6 تطوير نظام رواتب:

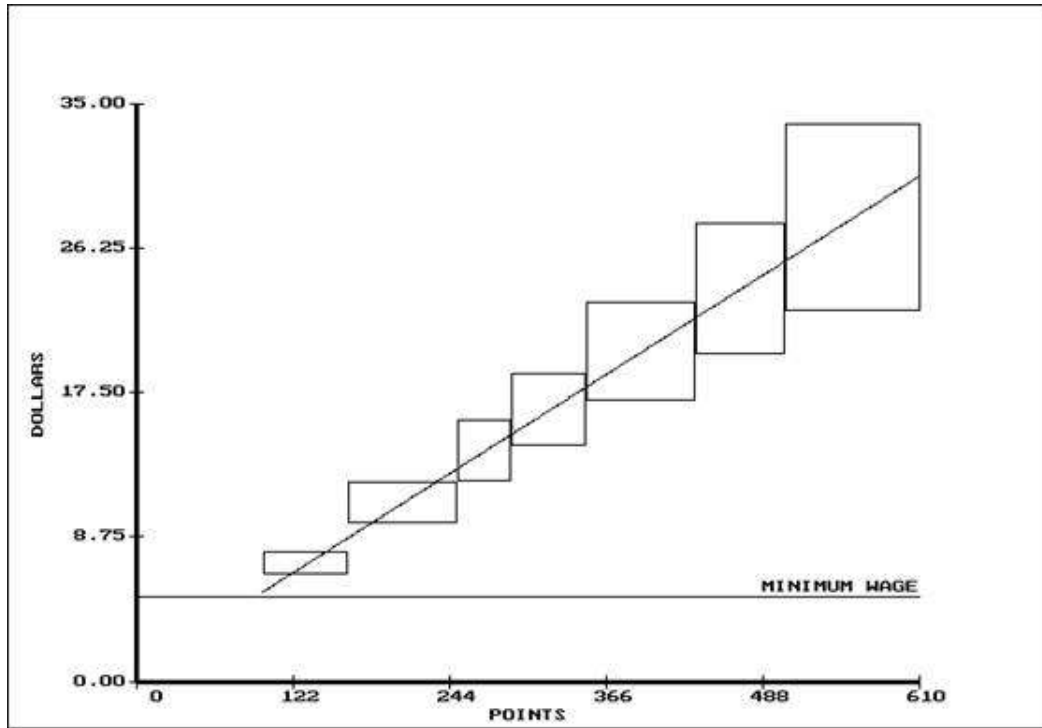
باستخدام البيانات التي حصلت عليها من تقييم الوظائف وتقييم السوق، اتبع الخطوات التالية:

أ- قم برسم بياني تكون فيه نتائج تقييم الوظائف على محور السينات والرواتب التي حصلت عليها من بحثك في السوق على محور الصادات. يوضح الرسم البياني التالي مثالا لما سينتج معك. يسمى الخط الذي يمر بقرب أكبر عدد من النقاط بخط أجور السوق Market

:Line Pay



ب- استخدم خط أيجور السوق لتحديد درجات الرواتب عن طريق وضع الوظائف ذات القيم المتشابهة في درجة واحدة. فمثلاً لمنظمة بها 250 موظفاً يمكن أن يكون عدد درجات الرواتب فيها ما بين 10 إلى 16 درجة. يوضح الرسم البياني التالي مثالاً لما قد ينتج معك.



ج- احسب مدى كل درجة (Grade Spread). مع أهمية بان تتركز الوظائف في كل درجة في منتصف الدرجة. الجدول التالي يوضح مثالا للمسافة بين أول مربوط الدرجة وآخر مربوط.

مدى الدرجة (المسافة من أول مربوط إلى آخره)	فئات الموظفين
من 20 إلى 25%	العمال والمستخدمون
من 30 إلى 40%	الكتبة والفنيون
من 40 إلى 50%	الأخصائيون والمشرفون والإداريون
أكثر من 50%	المدراء والمسؤولون

يجب أن يكون لكل درجة أول مربوط ومتوسط الدرجة وآخر مربوط. وتكون المسافة بينهم متساوية.

د- أخيرا تحدد رواتب العاملين حسب سياسة الأجور التي تحددها الشركة. فعلى سبيل المثال، عندما يكون هناك نقص في الكفاءات في سوق العمل يمكن لصاحب العمل أن يعين موظفين براتب أعلى من متوسط الدرجة بـ 10% (يجب أن لا ننسى بأن متوسط الدرجة يمثل الأجور في سوق العمل).