الفصل الثاني

مفهوم الموارد البشرية

المبحث الأول : المفهوم والأهمية والأهداف

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

المبحث الأول

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :-

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما : وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة. ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر[1] .

وجهة النظر التقليدية :-

يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت ، وتقتصر علي القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات و جهات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف ، والإجازات والترقيات وصرف مرتباتهم .

ويبدو ان إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون تأثيرها ضئيل على كفاءة نجاح المنشآت .

وقد انعكس ذلك علي الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك علي الوضع التنظيمي لهذه الإدارة .

وجهة النظر الحديثة :-

يرى البعض الأخر من المديرين ان 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 علي الكفاءة الإنتاجية

---

[1] صلاح محمد عبد الباقي / ادارة الموارد البشرية / القاهرة – الدار الجامعية / ص(١٩) .

للمنشآت ، ولذلك اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحضير الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل ، تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة الي النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت

وقد يكون من المفيد في هذا المقام ان نستعرض بعض تعريفات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها ، وذلك للوصول الي مفهوم أكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية .

يعرف فرنش French ادارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

كما يعرف Sihula ادارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشآت ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، والتعويض والمرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الافراد .

كما يعرف Martin ادارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات ، علاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشتمل علي الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية .

من ناحية أخرى يعرف Glueckn ادارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ادارة تخطيط

الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها[1].

وذكر كل من Miner، Miner، j ان الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف ، تخطيط القوى العاملة ، تقييم أداء الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية الإدارية ، ادارة المرتبات والأجور ، الخدمات الصحية والاجتماعية ، العلاقات الاجتماعية والصناعات والاتصالات .

ويتضح من التعريفات السابقة ان ادارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت ، ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها :-

- توظيف الوظائف .
- تخطيط الموارد البشرية .
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية .
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية .
- تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور .
- قياس كفاءة ادارة الموارد البشرية .
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين .
- القيام بكافة أعمال شئون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل .

---

[1] صلاح عبد الباقي – ادارة الموارد البشرية – كلية التجارة جامعة الإسكندرية – ص(٢٠-٢٨) .

أهمية إدارة الموارد البشرية :-

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في إدارة مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها علي التميز والمنافسة داخليا وخارجيا .

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين ، فهي إدارة لأهم وأعلي أصول المنظمة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة هذا بافتراض أن الإدارة تعمد الي الإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه وتتمثل فيما يلي[1] :-

الأهمية علي مستوى المنظمة :-

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخر للتميز علي المنافسين ، فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق وتشير خبرات الكاتب لشركات تزودت بالآت تلقائية الأداء أي كاملة الاتوماتيكية لكنها لم تقوى علي استغلالها لعدم قدرة العاملين علي استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة . فعلي سبيل المثال اشترت إحدى شركات الغزل والنسيج الكبرى أنواعا تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة ، ولكن أهمية الحاسب لدي بعض العمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدي البعض الأخر حال دون استخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلا عن عابر الإنتاج ، وفي حالات أخرى حددت شركات أهدافا طموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة التسويقية لكنها فشلت في تحقيق الأهداف عاما بعد عام وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية

---

[1] احمد سيد مصطفى – ادارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) –القاهرة –مطابع الدار الهندسية –ص(١٥-١٦) .

وهي تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وانخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق .

وتجدر الإشارة الي أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلة بالاستهلاك والتقادم ، لكن الموارد البشرية تزداد قيمتها بالخبرات المتراكمة .

ومن ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة ، فإدارة او وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المناسبة مع طابع وخصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ لأي من التوقيتات المناسبة [1].

أدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :-

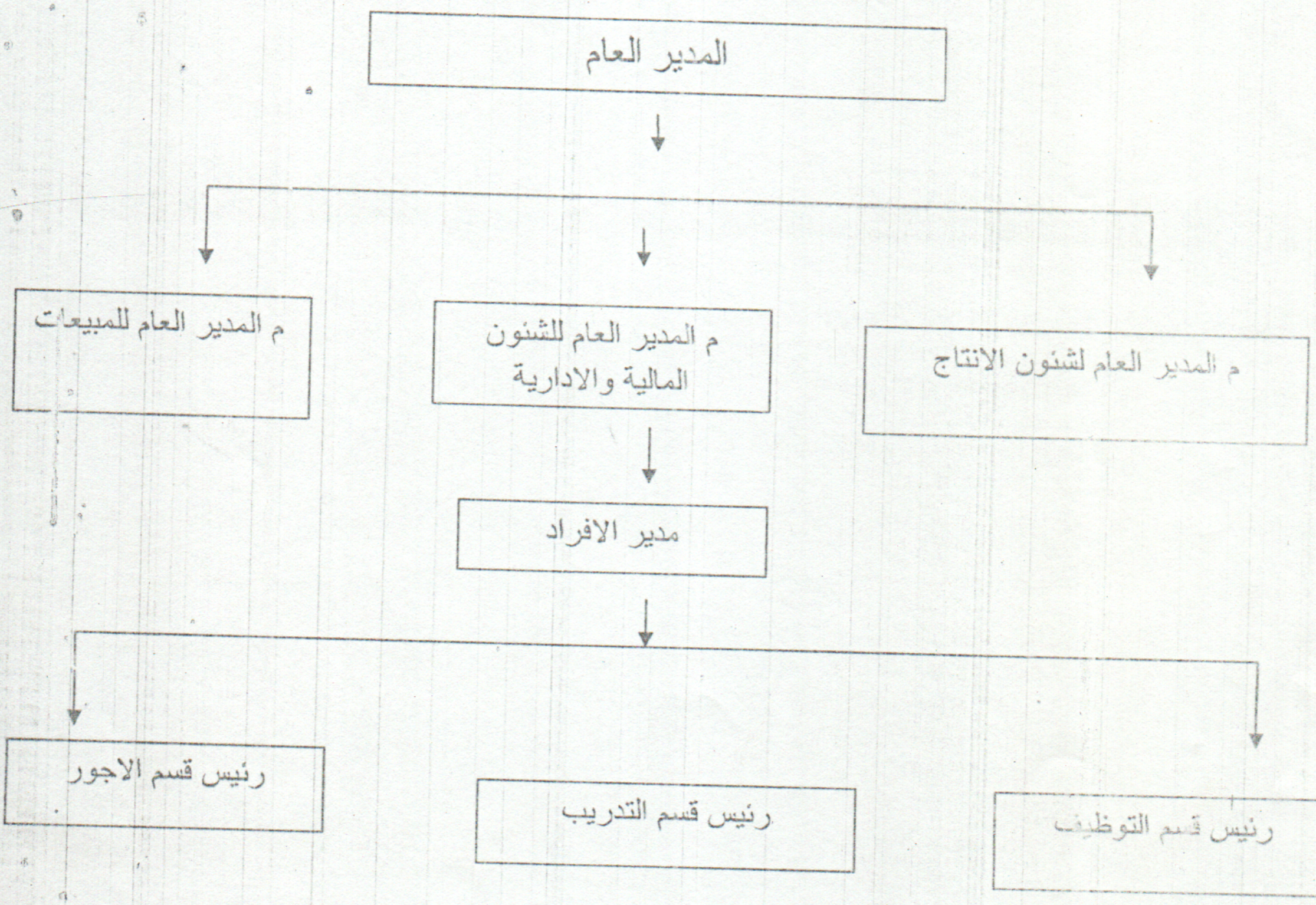
تتعدد أشكال التنظيم تبعا لعدة عوامل أهمها حجم المنظمة ونمط ملكيتها وشكلها القانوني ، وطبيعة نشاطها ودرجة المركزية المتبعة فيها ، هذا بالإضافة الي فلسفة الإدارة تجاه الموارد البشرية وتطلع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة بمجموعة محددة من الأنشطة الخاصة بالأفراد وعادة ما يكون موقعها في مستوى الإدارة الوسطى ، وغالبا ما تشتمل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على استقطاب وإختيار وتعيين الأفراد ، ومساعدة المديرين في تدريب وتنمية الأفراد وحفظ سجلاتهم وملفاتهم [2].

---

[1] احمد سيد مصطفى – ادارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) ، ص(٢٢-٢٣) .

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي / الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية / جامعة المنصورة –كلية التجارة –المكتبة المكتبة العصرية / ص(٢٦) .

ويوضح الشكل رقم (١-٢) تنظيم ادارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة .



- **أهداف إدارة الموارد البشرية :-**

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة الي أخرى ، وتعتمد علي مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة وعلي ذلك فانه سوف يتم علي سبيل المثال النظر الي الشخص المسئول عن الموارد البشرية علي أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص . مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات

الموظفين وما الي ذلك ، علي الجانب الأخر تماما من ذلك فانه سوف يتم النظر الي الشخص المسئول عن الموارد البشرية علي أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ، ولذا فان أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وتشتمل في أوقات مختلفة علي بعض إذا لم يكن كل الأهداف التالية :-[1]

١/ توجيه النصح للإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان ان المؤسسة لديها قوة عاملة علي مستوى عال من الكفاءة والتخطيط ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة علي ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل .

٢/ التنفيذ والحفاظ علي استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

٣/ المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة ما يتعلق بالموارد البشرية .

٤/ توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم .

٥/ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى لا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها .

٦/ توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة .

٧/ القيام بدور المشرف علي القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية .

أهداف الموارد البشرية :-

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية علي تحقيق مجموعة من الأهداف لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف وسياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة

---

[1] باري الشواي – ادارة الموارد البشرية – القاهرة – دار الفاروق .

الأفراد الآخرين ذوي التأثير ويمكن القول بصفة عامة ان أهم أهداف الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :-

١/ الأهداف التنظيمية :- Organizational objectives

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل علي ابتكار الطرق التي تساعد المديرين علي تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسئولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه . ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم علي تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تنفيذ أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .

٢/ الأهداف الوظيفية :- Functional objectives

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة علي مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الإفراد .

ان الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة علي الوجه الأكمل . ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية ، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف ، وتقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية .

٣/ الأهداف الاجتماعية :- Societal objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية علي تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية . وهنا تسعى الي تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .

ان فشل المنظمة في استخدام مواردها لحقيق المزايا والفوائد التي تعود علي المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها ، ولهذا تسعى ادارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة ...وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع [1].

٤/ الأهداف الشخصية :- Personal objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد علي حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والإنتاج .

ان إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج الي قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية .

- **أنشطة إدارة الموارد البشرية :-**

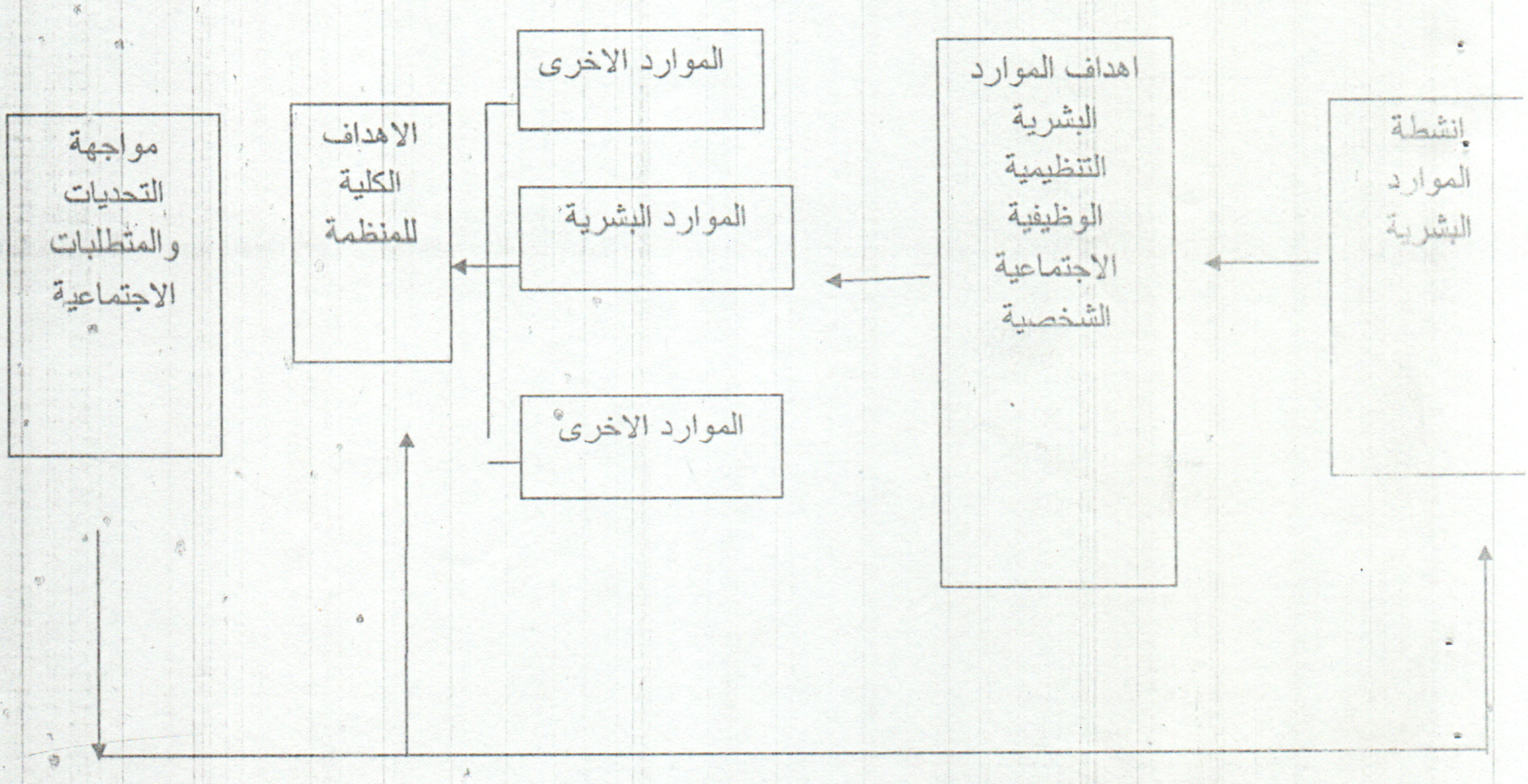
حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارات المنظمة في الحصول علي احتياجاتها من الأفراد وتنميتهم واستخدامهم ، وتقييم أدائهم والمحافظة عليهم ، واستمرار بقائهم في المنظمة وذلك بالكم والكيف المناسب لتحقيق أهداف المنظمة . فان أنشطة إدارة الموارد البشرية يجب ان تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى .

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي – الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية – جامعة المنصورة -كلية التجارة -المكتبة العصرية – ص(١٩-٢١) .

شكل رقم (٢-٢)

العلاقة بين انشطة الموارد البشرية واهدافها



ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي :-

أ/ تخطيط الموارد البشرية :- ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات اهمها :-

١/ تخطيط القوى العاملة .

٢/ تحليل وتصميم الوظائف .

٣/ الإستقطاب والاختيار والتعيين .

ب/ تنمية الموارد البشرية :- ومن بين مجالات هذا النشاط :-

١/ التأهيل والتهيئة المبدئية .

٢/ التدريب والتنمية .

٣/ التطوير الإداري والتنظيمي .

ج/ التعويض والتحفيز :- ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :-

١/ تقييم الوظائف .

٢/ تحديد الأجور والرواتب .

٣/ التحفيز الفردي والجماعي .

د/ صيانة الموارد البشرية :- وتشتمل علي بعض المجالات منها:-

١/ المنافع المالية .

٢/ الخدمات الاجتماعية .

٣/ الروح المعنوية والرضا الوظيفي .

ه/ علاقات العمل :- وتشمل بعض المجالات منها :-

١/ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

٢/ ادارة الحركة الوظيفية .[1]

---

[1] المرجع السابق .

المبحث الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية

١ تحليل وتوصيف الوظائف :-

غالبا ما تمثل الوظائف مادة صعبة لمحادثات مختلف الأفراد سواء تم ذلك بصورة رسمية أو ودية ، داخل المنظمات او خارجها .

فالوظائف مهمة للأفراد لأنها تساعدهم في الحصول علي مستوي معيشة معين . ومكان يسكنهم وغيرها . كما أن قيمة الفرد مرتبطة بالعمل والموقع الذي يشغله حتى وان كان من الأثرياء . كما ان الوظائف مهمة للمنظمات فمن خلالها يتم انجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة ، والوظائف مهمة بالضرورة للمجتمعات فلا شك أن استقراء سريع لنسب توزيع أفراد المجتمع علي وظائف معينة يعطي انطباعا عن مدى ثقافة المجتمع وتقدمه .

وقبل التعرض تفصيلا لبيان مراحل وخطوات تحليل الوظائف يمكننا الوقوف علي المفاهيم والمصطلحات التالية :-

١/ النشاط او جزئية العمل :- Activity or Element

الوحدة الصغيرة من العمل ، أي التي تمثل إحدى الجزئيات التفصيلية للوظيفة .

٢/ الواجب :- Adt /

إحدى المجالات المحددة في العمل مسئول عن أدائها أحد الأفراد وبمعنى أدق هي مجموعة من المهام التي تركز على أهداف وأغراض محددة .

٣/ المهمة :- A tack

مجموعة من الجزئيات الصغيرة للعمل تتطلب وقتا محددا ، ويمكن التعبير عنها في صورة نتائج واضحة وتؤدى بواسطة أحد العاملين من خلال إجراءات وأساليب معينة .

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي / الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية / استاذ أدارة الموارد البشرية -كلية التجارة – جامعة المنصورة / المكتبة العصرية – ص(٧٧-٧٨) .

٤/ المركز / الموقع :- Position

مجموعة من الواجبات المثمرة لتحقيق الأداء المطلوب بواسطة شخص معين في مكان محدد .

٥/ الوظيفة :- Job

مجموعة المراكز والمواقف المتكاملة والمتماثلة بدرجة ما وذلك لأداء المهام والواجبات التي تسهم في أداء الوظيفة بصورة كلية .

٦/ المهنة / الحرفة :-

الوظيفة أو مجموعة الوظائف المتداخلة التي تتكون من مجموعة مختلفة من المستويات والإبعاد بالمنظمات .

٧/ عائلة الوظائف :- Job family

مجموعة من الوظائف المتشابهة بوجه كاف من المهام والواجبات وتؤدى بشكل جماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف ومن أمثلتها في الجامعة معيد ثم مدرس مساعد ، أستاذ مساعد .

٨/ المسار :- Career

سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متوالي في حياته الوظيفية .

٩/ تصميم الوظائف :- Job Design

يهتم تصنيف الوظيفة ببيان طريقة أداء العمل ، وتحديد نوع الأنشطة والمهام الواجب القيام بها . وحجم المسئوليات والأدوات والمعدات المستخدمة في العمل ، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة ، هذا بالإضافة الي تحديد ظروف العمل المحيطة وأي سمات أخرى من الضروري ذكرها .

١٠/ تحليل الوظيفة :- Job Analysis [1]

يمثل تحليل الوظيفة تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات مكونات الوظيفة بطريقة واضحة ومضمونة عدد المجالات والوجهات ،

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي / الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ،مرجع السابق – ص(٧٨-٨٠) .

والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة ، وعلاقاتها ببقية الوظائف في المنظمة ، ويسهم تحليل الوظيفة في تحديد التوصيف الدقيق بها والمتطلبات الواجب توفرها فيمن يشغلها .

١١/ توصيف الوظيفة :- Job Description

يمثل الوصف الوظيفي ذلك البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة ، وعادة ما يحتوي علي المعلومات الكاملة عن الأدوات المستخدمة وظروف العمل...وهو مستمد بطبيعة الحال من نتائج تحليل الوظيفة .

١٢/ توصيف الموظف :- Job specification

بيان مختصر يحدد المهارات الخاصة والمعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توافرها لأداء الوظيفة ، ومن ثم تركز عملية التوصيف الخاصة بشاغل الوظيفة علي : الصفات والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة بما يمكن من القيام بواجباته وأعبائه علي الوجه الأكمل ، وهو مستمد أيضاً من نتائج تحليل الوظيفة .

١٣/ معايير الكفاءة الوظيفية :- Job competency

تعرف الكفاءة الوظيفية علي أنها الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الممارسين للوظيفة بما يمكن من تحقيق الأداء الفعال لمهام الوظيفة وذلك ببيان معايير الأداء الواجب الالتزام بها ، ومقاييس الحكم علي مدى الكفاءة في ممارسة أنشطة ومهام الوظيفة .

مفهوم وتحليل الوظائف [١] :-

دون توفر المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملين في وظائفهم فلن تستطيع المنظمات إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها او

---

[١] المرجع السابق -ص(٨٠-٨٢) .

تغيير أدائها أو تحفيزها بشكل فعال . فعلي سبيل المثال كيف يمكن لمنظمة ما تعيين اتجاهاتها من الأفراد دون وجود المعلومات الأولية عن المعارف والقدرات والسلوكيات والأدوات المطلوبة لأداء الوظيفة ، وكيف يمكن لمنظمة ما أن تدرب أحد موظفيها دون وجود المعلومات الأساسية لما يجب ان يمارسه هذا الموظف من مهام ؟ .أن التحليل يمد الأفراد والمنظمات بتلك البيانات والمعلومات الأساسية التي تسهم في زيادة فعالية الأداء .

ومن المعروف أن المنظمات الرائدة في كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها بصورة مستمرة في المبادئ والأسس التي تحدد تصميم الوظائف والأرقام المطلوبة للتوظيف والمهارات والخبرات الواجب توافرها في الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة ، ولذا تبدو الحاجة مستمرة الي عملية تحليل الوظيفة .

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك عنصرين أساسين يجب أخذهما في الاعتبار عند التفكير في تحليل الوظائف وهما :-

١/ التغيير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة :- بمرور الوقت يتغير كل شئ حتى الوظائف ، فإذا كان المدخل التقليدي يرى أن متطلبات الوظيفة وخصائصها لا تتغير فقد كانت الوظيفة شيئا ثابتا صمد ليبقى رغم تغير شاغلها . أما الآن وحسب المداخل المعاصرة فمن المعروف أن العمل المراد إنجازه بفعالية لا بد أن يتغير طبقا لتغير من يشغله ليواكب تغير الظروف الأخرى .

إن طبيعة الوظيفة يمكن أن تتغير لعدة أسباب من أهمها :-

أ/ الوقت :- فالمحاسبون علي سبيل المثال يؤدون أعمالاً مختلفة في أوقات مختلفة من السنة .

ب/ الأفراد :- فمن المعروف أن معدل الأداء في وظيفة مّا يتعلق باختلاف شاغل الوظيفة .

ج/ البيئـــة :- تـــؤثر التغيـــرات البيئيـــة تـــأثيراً جوهريـــا علـــي تحليـــل الوظـــائف فمـــثلا التغيرات التكنولوجية غيرت الكثير من وظيفة السكرتارية .

٢/ ان تحليـل الوظيفـة يشـمل تحديـد مواصـفات شـاغلها :- حتـى تكتمـل عمليـة تحليـل الوظـائف لابـد مـن بيـان الشـروط والخصـائص الواجـب توافرهـا فـيمن يشـغل هـذه الوظائف .

ويمكـن تعريـف عمليـة تحليـل الوظـائف بأنهـا جمـع وتشـغيل وتحليـل كافـة البيانـات التفصـيلية عـن الوظـائف . بمـا يمكـن مـن تحديـد خصـائص ومواصـفات مكونـات الوظـائف بطريقـة واضـحة ومضـمونة لتحديـد المجـالات والواجبـات والمسـئوليات المطلوبـة مـن الوظيفـة ، ودور تلـك الوظيفـة فـي تحقيـق أغـراض معينـة وعلاقاتهـا ببقيـة الوظائف المنظمة .

وحتى يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف يجدر القيام بالخطوات التالية :-

١/ تجميع وتسجيل كافة البيانات المختلفة للوظيفة .

٢/ مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها .

٣/ كتابة الوصف الوظيفي بناءا علي البيانات السابق تجميعها ومراجعتها .

٤/ اسـتخدام البيانـات والمعلومـات السـابقة لتحديـد المعـارف والقـدرات والمهـارات المطلوبة للوظيفة .

٥/ تحديث المعلومات وتطويرها من وقت الي أخر .

مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف [١] :-

تتكـون عمليـة تحليـل الوظـائف مـن أربـع مراحـل رئيسـية يمكـن تفصـيلها الـي عشـرة خطـوات فرعيـة ، حيـث يـتم فـي المرحلـة الأولـى التخطـيط لعمليـة تحليـل الوظـائف وذلـك مـن خـلال بيـان أغـراض عمليـة تحليـل الوظـائف واسـتخداماتها ، كـذلك لتحديـد العوامـل الواجـب مراعاتهـا عنـد الرغبـة فـي تحليـل الوظـائف . وفـي المرحلـة الثانيـة فتهـتم بتحديـد

---

[١] المرجع السابق – ص(٨٢-٩٠) .

الأسلوب أو الأساليب التي يمكن إتباعها لتحليل تلك البيانات وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها لجميع تلك البيانات وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات وتحليلها اذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل معين وإعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان علي سلامتها واكتمال موضوعيتها . وفي المرحلة الرابعة يقوم محلل الوظيفة بتقسيم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي وصياغة الوظيفة في شكل مصطلحات محددة من خلال فوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها .

أساليب تحليل الوظائف :- Teaching of job paralysis

هناك عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها لتيسير عملية تحليل الوظائف من بينها :-

أ/ المقابلات :- Inter villas

يجب ان تتم مقابلات تحليل الوظائف بالطريقة الفعالة التي تحقق الاهداف المنشودة ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها حتى يتحقق النجاح لمقابلات تحليل الوظائف ما يلي :-

الأعداد للمقابلة :-

١/ التأكد من بلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات .

٢/ اختيار المكان المناسب والمريح لأجراء المقابلة .

٣/ التهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي لسيطرة الموضوعية وترقية التحفيز.

افتتاح المقابلة :-

١/ وضع الموظف في جو مريح ومطمئن ، التعرف باسمه وعمله وتعريفه باسمك والحديث معه في أحاديث عامة حتى يأنس الجو والمناخ المحيط به .

٢/ صف بوضوح الغرض من المقابلة ، وتأكد من فهم الموظف لذلك وبين له دور المعلومات التي سيقدمها وأهميتها لكل من العاملين والمنظمة .

---

[1] المرجع السابق – ص(٩٢-٩٤) .

٣/ شجع الموظفين علي التحدث ، وكن لطيف معهم واظهر اهتمامك لما يقول .

ادارة المقابلة :-

١/ ساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعة ملتمسا فيها التسلسل بحسب مرور الوقت اللازم لأداء العمل .

- ٢/ حافظ علي حيوية المقابلة وتنشيطها للحصول علي أفضل كم من البيانات مستعينا بمهارات التحدث المعروفة كالتوقف عن الحديث برهة أو جذب انتباه الموظف بسؤال غير متوقع .

٣/ السماح للموظف بالوقت الكافي والإجابة عما يطرح عليه من أسئلة ، حاول ان تسأل سؤالا واحدا ولا تتعجل .

٤/ تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها (بنعم) او ب(لا) فقط.

٥/ تجنب الأسئلة العامة الفضفاضة .

- ٦/ استخدم اللغة السهلة والمضمونة للموظف .

- ٧/ لا تكن متحفظا أو منعزلا أكثر من اللازم ، وبين الفوائد الشخصية التي يستفيد منها الموظف .

٨/ حاول ان تكون مستقرا ومتناسق مع اهمية المقابلة ، ولا تدع للموظف زمام ادارة الحديث .

٩/ حاول ان تحصل علي كل المعلومات التي تحتاج اليها عن الوظيفة والتي يمكن للموظف ان يقدمها .

- **انهاء المقابلة :-**

١/ اظهر ان المقابلة تقترب من نهايتها من خلال بعض الأسئلة التي تلقيها او التعبيرات والحركات ونبرات الصوت .

٢/ لخص أهم المعلومات والموضوعات التي أبداها الموظف. واسأل الموظف هل شمل ملخصك جميع ما اشتملت عليه المقابلة .

٣/ بين للموظف كيف ستتم الاستفادة من الآراء التي أبداها مستقبلا.

٤/ اختم المقابلة بتحية طيبة مع تقديم الشكر والامتنان للموظف علي حسن تعاونه وإنصاته وحديثه .

- ب/ التقدير الذاتي :- Gelf Reports

- يمكن سؤال شاغلي الوظائف عن خصائص ومهام وظائفهم ، ثم إعداد التوصيف اللازم للوظيفة عن طريق إعداد تقارير تفصيلية تحتوي علي كافة بيانات الوظيفة تقدم بصورة مكتوبة ويتطلب هذا الاسلوب تدريب الافراد علي مهارة كتابة التقرير الفعال عن وظائفهم ويتميز بالواقعية والحداثة لمعايشة الافراد للوظائف وإحساسهم بالاطمئنان ولكن يؤخذ علي هذا الاسلوب عدم دقة البيانات وجودتها أحياناً لحيز شاغلي الوظائف ، أيضاً عدم عرض البيانات بالصورة المطلوبة لافتقادهم مهارات الكتابة وحسن التعبير..

- ج/ توائم الاستقصاء :- Question naives

- يعد اسلوب توائم الاستقصاء من الأساليب واسعة الانتشار المستخدمة في الحصول علي البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظائف ، خاصة عندما يكون هناك عدد كبير من الافراد يجب تحليل وظائفهم .وتعد طريقة غير مكلفة ولا تحتاج الي وقت طويل اذا ما قورنت بتجميع المعلومات عن طريق المقابلات هذا بالإضافة الي ان تجميع عدد كبير من إجابات الافراد علي اسئلة موحدة يمكن من اجراء التحليل الصحيح .[1]

- ومن أهم المعلومات الواجب الحصول عليها لتحليل الوظائف بصورة دقيقة :-

١/ تعريف الوظيفة وتحديد المسمى المعروفة به .

٢/ تحديد علاقات الوظيفة الرأسية والأفقية .

٣/ بيان مكونات الوظيفة وإغراضها الرئيسية .

[1] المرجع السابق –ص(٩٤-٩٩) .

٤/ بيان مقاييس ومعايير الاداء الخاصة بالوظيفة .

٥/ الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة .

٦/ القيود الخاصة بالسلطة ومدى القدرة علي اتخاذ القرارات .

٧/ الإحصـــائيات ذات العلاقـــة المرتبطـــة بـــالنواحي الماليـــة والأدوات والمعـــدات والموارد وكافة البيانات المرتبطة بالنتائج .

٨/ الظروف المادية والمعنوية .

٩/ المعلومات الأخرى التي لها علاقة وثيقة بالوظيفة .

د/ قوائم المراجعة :- Check lists

تقوم قائمة المراجعة علي مجموعة من العناصر تساعد في تحليل وظيفة معينة ويقوم شاغل الوظيفة والمشرف عليها بالإجابة علي الأسئلة المتعلقة بتلك العناصر . وهذا الاسلوب مفيد خاصة في حالة وجود عدد كبير من الوظائف الروتينية التي يتم العمل فيها علي وتيرة واحدة حيث تتشابه مهامها وأنشطتها .

ويمكن القول أن هذا الاسلوب يتميز بالسهولة والسرعة في التطبيق في حالة الأعداد الكبيرة من الوظائف المتشابهة ، ولكن تتمثل المشكلة الرئيسية المتعلقة بهذا الاسلوب في الحاجة الي إعداد قائمة شاملة ودقيقة للعناصر ودراستها وتحليلها حتى يحصل محلل الوظائف علي الصورة الواقعية لتحليل الوظيفة المطلوبة .

٥/ سجل الموظف اليومي :-

يمكن الاعتماد علي تدوين الملاحظات وتسجيلها بصورة يومية أولاً بأول ، حيث يطلب من شاغل الوظيفة تدوين كافة الأنشطة والمهام التي يمارسها طوال يومه بحسب قيامه بها .

ويناسب هذا الاسلوب المستويات الإدارية العليا ، وان كان يحتاج الي الدقة والمتابعة لما يتطلبه من وقت يتسم بالأهمية حيث يرتبط تطبيقها بأشخاص ليس لديهم الوقت الكافي لتدوين الملاحظات والمقترحات المطلوبة .

و/ الملاحظة :- Observe

تعد الملاحظة من بين الأساليب العامة المعرفة للحصول علي البيانات والمعلومات لتحليل الوظائف ويمكن القول أن هذا الأسلوب يمثل الأساس الجوهري عند دراسة العمل والتعرف علي الحركة والزمن المطلوبين لأدائه .

ز/ ملاحظة الزمن :- Participant of serration

يمكن تدعيم أسلوب الملاحظة الذي سيتم بناء علي ما يراه محلل الوظيفة بملاحظة الزملاء وأفراد المجموعة المشاركين للفرد الذي يؤدي الوظيفة وذلك للحصول علي كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة بصورة شمولية حيث أن الأفراد المشاركين يعايشون الفرد ويلاحظون تكراره لمهام وظيفته مما يسمح بمتابعة كافة إجراءات العمل .[1]

ح/ طريقة الاحداث الجوهرية :-

يقوم هذا الأسلوب علي أساس سؤال شاغل الوظيفة عن أهم الأحداث الجوهرية والحرجة التي واجهته عند أدائه لمهام وظيفته حيث يهتم محلل الوظيفة بتكوين صورة واضحة عن المجالات الأساسية ذات العلاقة الوثيقة بنجاح أو فشل الوظيفة وبيان تأثيرها علي الأداء الوظيفي . ويتم ذلك من خلال إجراء مقابلات مع الأفراد للوقوف علي التصرفات السلوكية في الأحداث الحرجة في وظائفهم وتأثيراتها المختلفة علي الأداء الوظيفي .

ط/ التحليل المتتابع للمهام :-

يعتمد هذا الأسلوب علي تجزئة الوظيفة الي عدة مهام متتابعة ثم يتم تجزئة الأخيرة بدورها الي مهام فرعية ، ويسهم ذلك في بيان الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها من كل مهمة ومن ثم بيان الوصف التحليلي بما يجب أن تمارسه الوظيفة وتحديد المقاييس الواجب الالتزام بها لتحقيق ذلك وبيان الظروف والمتغيرات المناسبة الواجب مراعاتها لتحسين أداء المهام .

---

[1] المرجع السابق – ص (٩٩-١٠٠) .

ي/ تحليل مستودع البيانات :-

يركز هذا الأسلوب علي دراسة مكونات الوظائف من خلال التعرف علي الاختلافات بين الأداء العالي والأداء المنخفض.

انه أسلوب مناسب للحصول علي الخصائص الشخصية ووجهة نظر الأفراد بصورة شاملة ، إذ يقوم محلل الوظيفة بإجراء مقابلات مع المديرين للحصول علي آراءهم حول وظيفة ما من ناحية أداء الأفراد لها في حالات متباينة وذلك اعتمادا علي بيان معايير الأداء المختلفة مع فصل كل جزئية من تلك الأنشطة علي حدا ، وبذلك يمكن تكوين صورة واقعية لمتطلبات الأداء الفعال للوظيفة .

ك/ تقييم كفاءة الأداء :-[1]

يعتمد إسلوب تقييم كفاءة الأداء الوظيفي علي أساس الخطوات التالية :-

١/ تحديد معايير فعالية الأداء مثل المبيعات ،الأرباح ،الإنتاجية ، تقرير زملاء ،العملاء والمرؤوسين .

٢/ تحديد المقاييس المميزة للأداء مثل تحقيق نسبة زيادة مقدارها ١٠%علي ما تم تحديده لتحقيق الأهداف .

٣/ جمع البيانات بالطرق المختلفة مثل وصف المجموعات لما يمثل عناصر الكفاءة وإعداد مسح لدراسة مختلف حالات الأفراد ، أو قيام الخبراء بإعداد قاعدة بيانات حول عوامل الكفاءة أو إجراء المقابلات لدراسة الأحداث والتصرفات السلوكية او عن طريق الملاحظة لمختلف إبعادها .

٤/ تحليل البيانات وبيان متطلبات كفاءة الأداء ومجالات التميز .

٥/ تحديد مدى صدق و ثبات معايير الكفاءة حتى يمكن الاعتماد عليها في تحليل أعمال الوظيفة .

---

[1] المرجع السابق -- ص(١٠٠-١٠١) .