

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

نظرا للأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية ونظرا لطبيعة وأنواع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، يفرض على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالوظائف والمهام التي تخدم جانب الموارد البشرية. إن الاهتمام بهذه الوظائف، من شأنه أن يكون الأساس في زيادة المقدرة على العمل، وزيادة الرغبة في العمل و التقييم المتواصل للأداء.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية، يمكن تقسيم وظائف ادارة الموارد البشرية إلى:

- ✓ وظيفة إدارية: تشترك فيها إدارة الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى من: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- ✓ وظيفة متخصصة: تركز فيها على الموارد البشرية وتضم مختلف المهام من: تهيئة الموارد البشرية، تطوير وتدريب الموارد البشرية، مكافأة ودمج الموارد البشرية وكذا الحفاظ عليها.

كما أن هناك وجهات نظر أخرى، تقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى: تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب وتنمية المهارات، تقييم أداء الموارد البشرية، نظام الأجور و الحوافز، اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات والصحة والسلامة المهنية.

1. تحليل الوظائف:

يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الشروط و المواصفات اللازمة للأداء الجيد، كذلك حجر الأساس لباقي الوظائف الأخرى.

1.1 تعريف:

وُلد المفهوم الحديث لتحليل الوظائف خلال 1909 و1910. وهو مرتبط بدراسات الوقت والحركة التي أجراها تايلور وطورها في عمله الرئيسي "مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات". خلال الحرب العالمية الأولى، تم استخدام مصطلح تحليل الوظيفة في الولايات المتحدة من قبل لجنة الخدمة المدنية لتصنيف الموظفين الحكوميين. بعد ذلك بوقت قصير، تم استخدام تحليل الوظائف لأغراض التصنيف في البنوك وشركات التأمين. في الثلاثينيات، تحليل الوظائف تلقى تداولا أوسع.

لم تعد المعلومات الإحصائية والمحاسبية (مثل الميزانيات والنسب ولوحات المعلومات) كافية، لذلك من الضروري التحقق بشكل دوري مما هو معروف عن الوظائف والذين يشغلونها

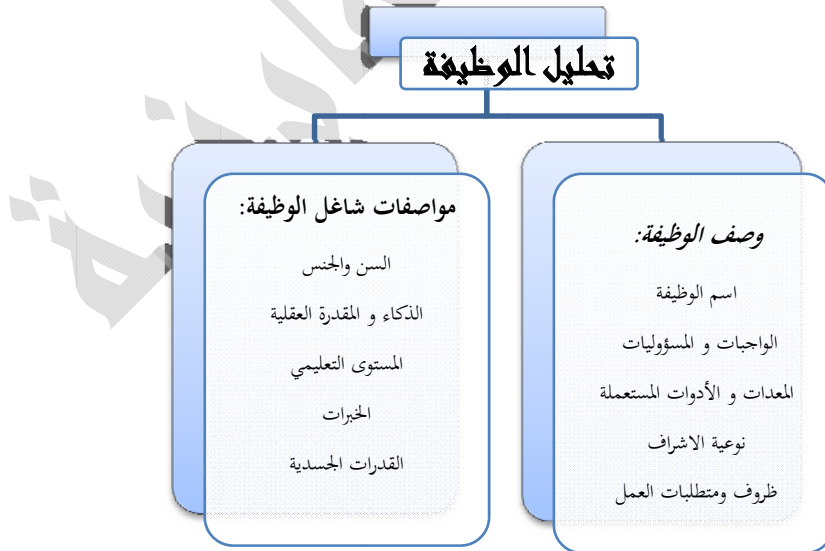
الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

من خلال تحليل الوظائف. علاوة على ذلك، يعد تحليل التغييرات في المواقف وسيلة أساسية لتوضيح المهام الفردية والجماعية. إذا تم إجراء هذه الوظيفة بانتظام، فإنه يجعل من الممكن التحكم في أعباء العمل وتطورها.

هناك استعمال لكثير من المصطلحات مثل: دراسة مناصب العمل، تحليل منصب العمل، توصيف منصب العمل... كما يستخدم تعبيراً آخر عن هذه المصطلحات، مثل: التحليل الوظيفي أو تحليل المهام أو تحليل العمل، لكن المصطلح الأكثر استعمالاً هو التحليل الوظيفي. إذ يعرف على أنه: التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة على حدى، عن طريق الدراسة العلمية، ملاحظة وتسجيل كافة البيانات والمعلومات التي توضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة، وتفرغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها.

تحليل الوظائف هي تلك العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة بطريقة علمية، ومنه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تندرج تحت الوظيفة الموكلة للعامل، مع توفير الظروف المناسبة لأداء العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

شكل رقم (1): محتويات تحليل الوظائف



من خلال الشكل السابق يمكن الإشارة إلى:

توصيف الوظائف: يقصد به إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال، المهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، ومن أبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة: المسمى الوظيفي، الواجبات

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

والمسؤوليات، الظروف والأدوات المستخدمة، نوعية الإشراف ومتطلبات العمل (المعرفة، المهارات، القدرات الخاصة والصفات الشخصية).

تصميم الوظائف: وهو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة، وبالتالي تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين والمنظمة.

2.1 الخطوات الرئيسية لعملية تحليل الوظائف:

هناك مجموعة من الخطوات يتم إتباعها ضمن هذه الوظيفة:

- ✓ تحديد الهدف من التحليل؛
- ✓ تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها؛
- ✓ تحديد أساليب وطرق جمع البيانات، ومن أهم هذه الطرق نجد: الاستبيان، الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، سجل الموظف اليومي؛
- ✓ جمع ومراجعة البيانات؛
- ✓ استخلاص نموذج وصف الوظيفة.

3.1 أهمية استخدام التحليل الوظيفي:

تعتبر عملية التحليل الوظيفي من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وكذا في عملية

تنمية المورد البشري. وعليه نجد أهمية هذه الوظيفة تتجسد من خلال الخصائص التالية:

- ✓ أساس لوضع نظام سليم للاختيار والتعيين؛
- ✓ أساس لوضع معدلات عادلة للأجور؛
- ✓ أساس لبرمجة التدريب و إعداد العاملين لرفع مستوياتهم في الأداء؛
- ✓ أساس لوضع نظام سليم للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر؛
- ✓ أساس لرفع مستوى الأداء و إيجاد أسس سليمة لمحاسبة العاملين، وبالتالي اتخاذ إجراءات لتحسين طرق العمل والإنتاجية؛
- ✓ ركن هام في تخطيط الموارد البشرية، عن طريق التخطيط الجيد كما ونوعاً؛
- ✓ الطريق الذي ينظم ما يجب أن يقوم به العاملون و ما يجب أن يتعدوا عنه؛
- ✓ التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين؛
- ✓ التعرف على مخاطر الأعمال و صعوباتها.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

بطاقة توصيف وظيفي

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام المرتبطة بالعمل	المهام الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> • تصميم صور دعائية • كتابة تقارير • الرد على الاستفسارات 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة صفحات التواصل الاجتماعي • عمل حملات دعائية عبر الإنترنت
قسم التصميم	الأقسام التي يتم التشاور معها
مدير قسم التسويق	الشخص المسؤول
متطلبات العمل	
شهادة ثانوية كحد أدنى	المؤهلات الدراسية
ويندوز - برامج أوفيس - فوتوشوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي واستخدام الإنترنت	المهارات
غير ضرورية	الخبرة
لا يوجد	متطلبات خاصة
الراتب والترقية	
****	راتب البدء
لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة	الوظائف التي يمكن أن يتخطاها
ملخص إعلان الوظيفة	
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى - يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت - يجيد اللغة الإنكليزية - يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.</p>	

2. تخطيط الموارد البشرية:

بمجرد أن تنتهي المنظمة من مرحلة تحليل الوظائف، من خلال إعداد قائمة الواجبات والمسؤوليات وكذا مواصفات صاحب الوظيفة، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، أي تخطيط الموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

1.2 تعريف تخطيط الموارد البشرية:

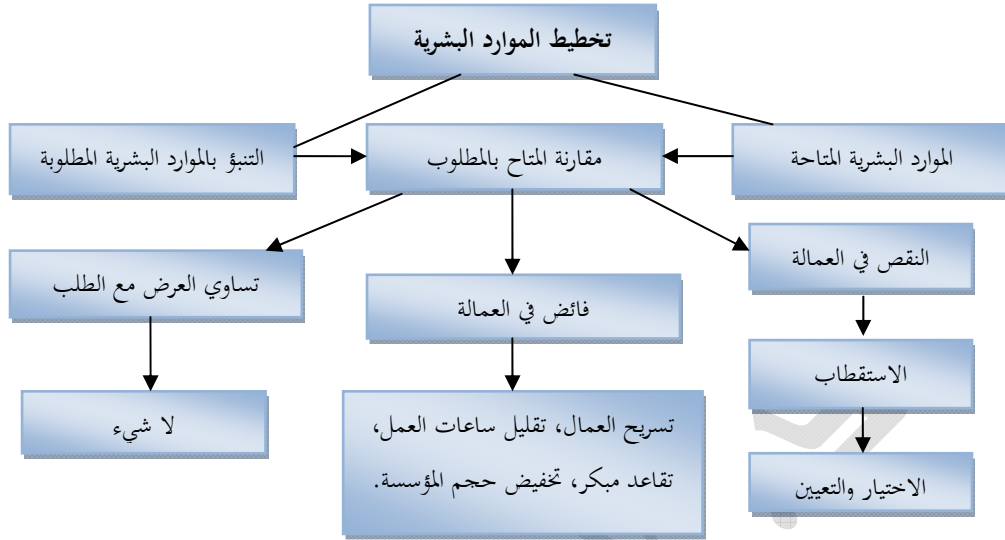
إن تخطيط الموارد البشرية يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين وفي التوقيت الصحيح. ويستلزم ذلك أولاً تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات، ثم اتخاذ قرار بشأن أعداد وأنواع الوظائف المطلوبة.

كما تعرف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها: تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعاً وفي الوقت والمكان المناسبين. وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول، التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (2): عملية تخطيط الموارد البشرية

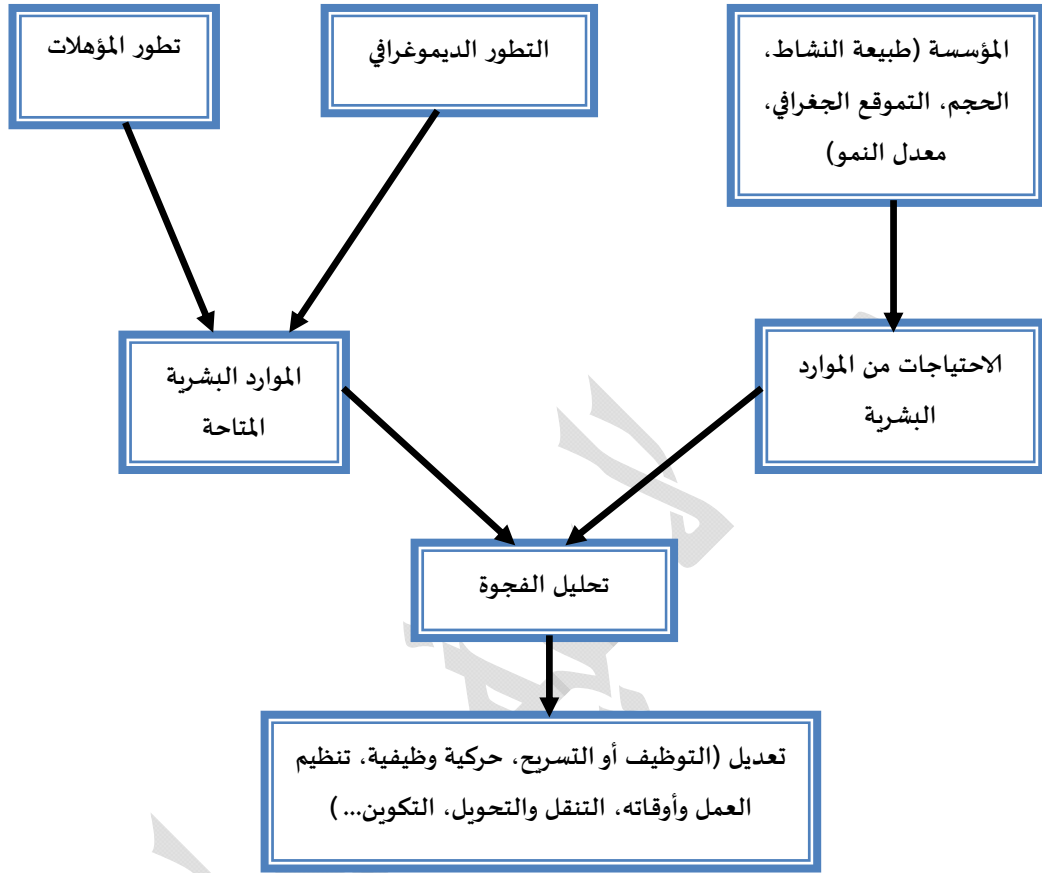


يتضح من خلال الشكل رقم (2)، أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يأتي من خلال التخطيط الأمثل لمواردها البشرية بغية تحقيق الأهداف المسطرة، و أثر ذلك على التنبؤ بالاحتياجات من هذه الموارد، وبعد مقارنة ما هو متاح بالمطلوب يتم تحديد مقدار الفائض أو العجز في العمالة.

من جهة أخرى يوفر نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (G.P.E.C) تحليل الفجوة بين الطلب من احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (حسب طبيعة النشاط، الحجم، التموقع الجغرافي ومعدل النمو) والعرض (سوق الشغل والذي يختلف حسب التطور الديموغرافي وتطور المؤهلات). والشكل الموالي يوضح ذلك.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (3): التسيير التقديري للوظائف والكفاءات*



2.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: عوامل داخلية (داخل محيط المؤسسة) وأخرى خارجية (خارج محيط المؤسسة). كما يمكن سردها كما يلي:

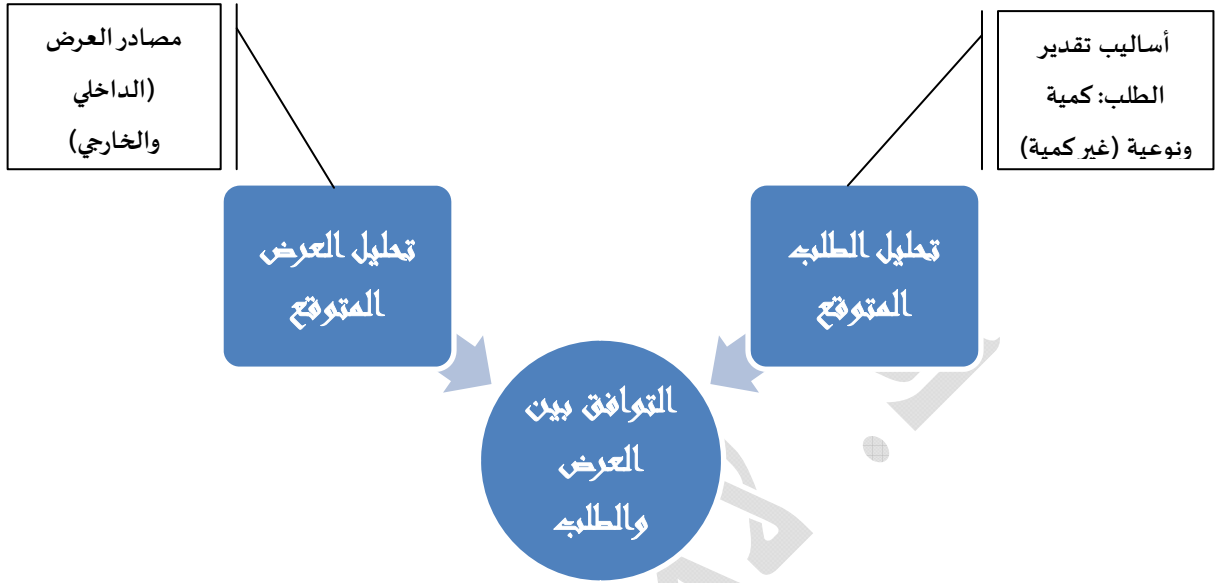
- ✓ طبيعة المؤسسة، مجال عملها وحجمها؛
- ✓ المركز المالي والتنافسي للمؤسسة؛
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة؛
- ✓ الموقع الجغرافي؛
- ✓ سوق الشغل (الطلب والعرض)؛
- ✓ الوضع السياسي والاقتصادي للبلاد؛
- ✓ التشريعات القانونية.

* G.P.E.C : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

3.2 خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يمكن توضيح خطوات تخطيط الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:



- ✓ تحليل الطلب المتوقع: من خلال تحليل الظروف المؤسسية، الخطط الإنتاجية، التسويقية... ومنه يتم تقدير الطلب حسب: العدد، النوع، المهارات والميزانية. ويتم تقدير الطلب باستخدام مجموعة من الأساليب. الكمية كطريقة تحليل الاتجاه، طريقة تحليل المعدلات وطريقة تحليل معامل الارتباط. غير الكمية كطريقة التقدير على أساس مراكز العمل، طريقة التقدير الشخصي للمشرفين، طريقة التجربة والخطأ...
- ✓ تحليل العرض المتوقع: يتم تقدير العرض من عدة مصادر؛ من داخل المؤسسة (العرض الداخلي: تحليل ما هو موجود حالياً، بالتغير في النشاط أو الأعداد، والمرتببط بالإقالة، النقل والتحويل، الترقية، العودة من التريص...) أو من خارج المؤسسة (العرض الخارجي: اللجوء للاستقطاب والاختيار من خارج المؤسسة).
- ✓ محاولة خلق التوافق بين الطلب والعرض.

4.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تساهم وظيفة تخطيط الموارد البشرية في:

1. التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة، وبالتالي تقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى؛
2. يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب والمكان المناسب؛

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

3. يوفر خططا وسياسات أخرى لإدارة الموارد البشرية كالاختيار والتدريب؛
4. توفير الكفاءات والمعارف اللازمة بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة؛
5. يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال العمل على توفير الوسيلة (ضمان الأعداد المناسبة من الموارد البشرية كما ونوعا) لتحقيق الغايات المرجوة.

جامعة
العلمية
حجازية