

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

المبكرة الأول

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :-

لقد أخذت 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 .

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 علي كفاءة نجاح المنشآت .

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

وجهة النظر الحديثة :-

يرى البعض الآخر 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

ملاحظة : محمد عبد الباقي / إدارة الموارد البشرية / القاهرة - البار 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 وضوحاً 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 المعنويات 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^١.

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

ويتضح من التعريفات السابقة ان إدارة 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 المراتبات والأجور .
- قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية .
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين .
- القيام بكافة أعمال شئون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية .
- الترقيات والنقل .

^١ صلاح عبد الباق - إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة جامعة الإسكندرية - ص (٢٨-٢٠).

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 رمدى 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 تعتمد الي الإفادة المثلّي من مواردها البشرية (مديرين ومروّسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه وتتمثل فيما يلي^١ :-

الأهمية علي مستوى المنظمة :-

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وآخر للتميز علي المنافسين ، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق وتشير خبرات الكاتب لشركاء ، تزوّجت بالآت تلقائية الأداء أي كاملة الاتوماتيكية لكنها لم تقوى علي استغلالها لعدم قدرة العاملين علي استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة . فعلي سبيل المثال انتشرت إحدى شركات الغزل والنسيج الكبرى أنواعا تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلقتها ملايين كثيرة ، ولكن أهمية الحاسب لدي بعض العمال ونواضع قدرات التشغيل والصيانة لدي البعض الآخر حال دون استخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلا عن عنابر 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

١- د. مصطفى - إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) - القاهرة مطبع النّاد 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 بالتجارب المتراكمة .

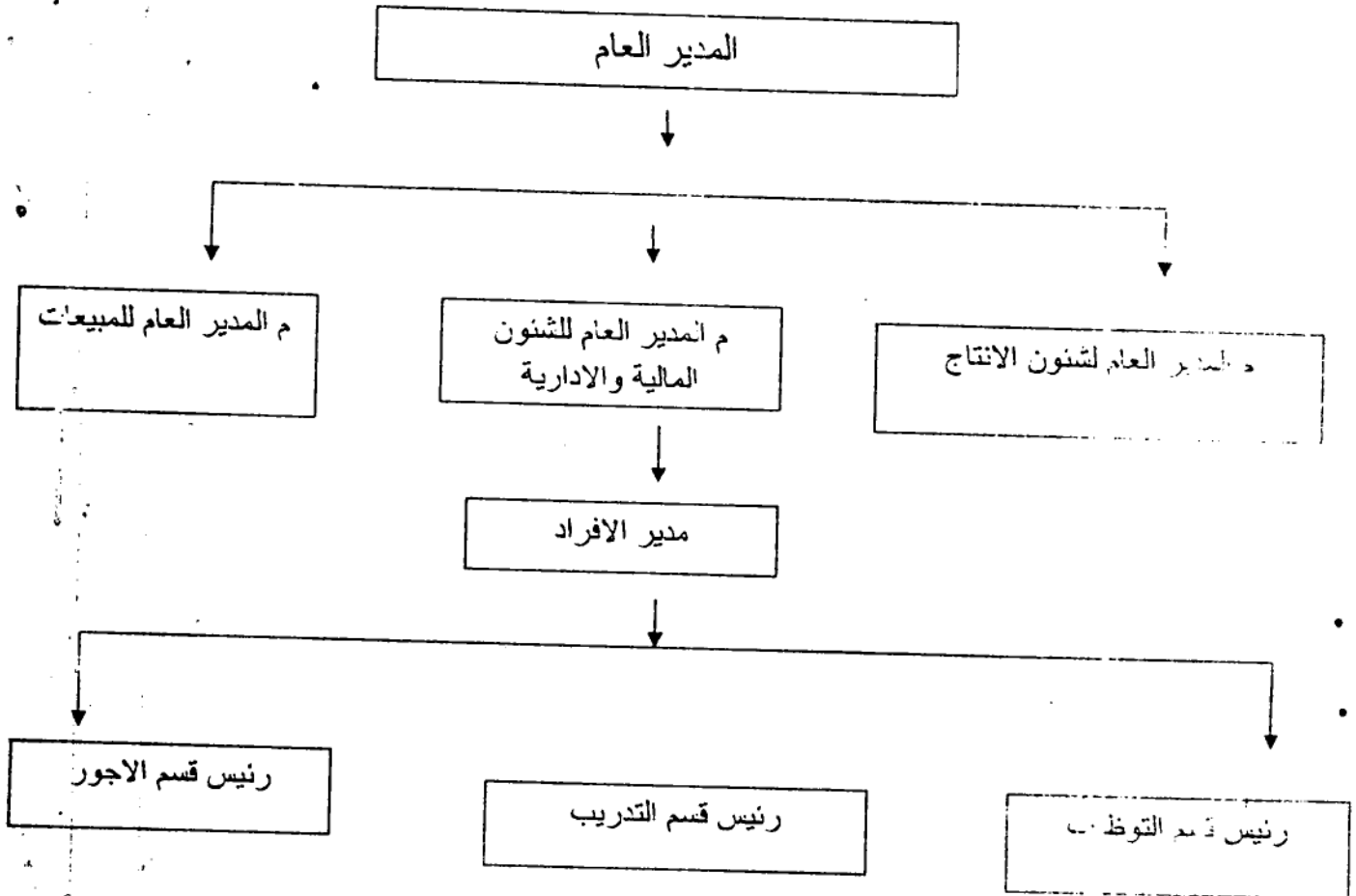
ومن ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة ، فإدارة او وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طابع وخصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ لأي من التوقيتات المناسبة ^١ .

إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :-

تتعدد أشكال التنظيم تبعاً 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 من الأنشطة الخاصة بالأفراد وعادة ما يكون موقعها في مستوى الإدارات الوسطى ، وغالباً ما تشتمل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على استقطاب واختيار وتعيين الأفراد ، ومساعدة المديرين في تدريب وتنمية الأفراد واداء مجالاتهم وملفاتهم ^٢ .

^١ احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) ، ص (٢٢-٢٣) .
^٢ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي / الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية / جامعة المنصورة - كلية التجارة - المكتبة الشكية العصرية / ص (٢٦) .

يوضح الشكل رقم (٢-١) 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 الآخر 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

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

2/ التخطيط والمحافظة علي استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية
الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

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

4/ توفير الظروف التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم .

5/ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك
حتى لا تنفق مثر هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها .

6/ توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة .

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

أهداف الموارد البشرية :-

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

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

1/ الأهداف التنظيمية :- Organizational objectives

تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسئولين عن أداء مروضيهم كل في تخصصه . ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعاضد المديرين وتساعدهم على 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 .

2/ الأهداف الوظيفية :- Functional objectives

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

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

3/ الأهداف الاجتماعية :- Societal objectives

تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية . وهنا تسعى إلى تجنب الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .

من فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع... زيادة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها ، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية بإعادة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة... وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع¹.

١/ الأهداف الشخصية - Personal objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم 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 .

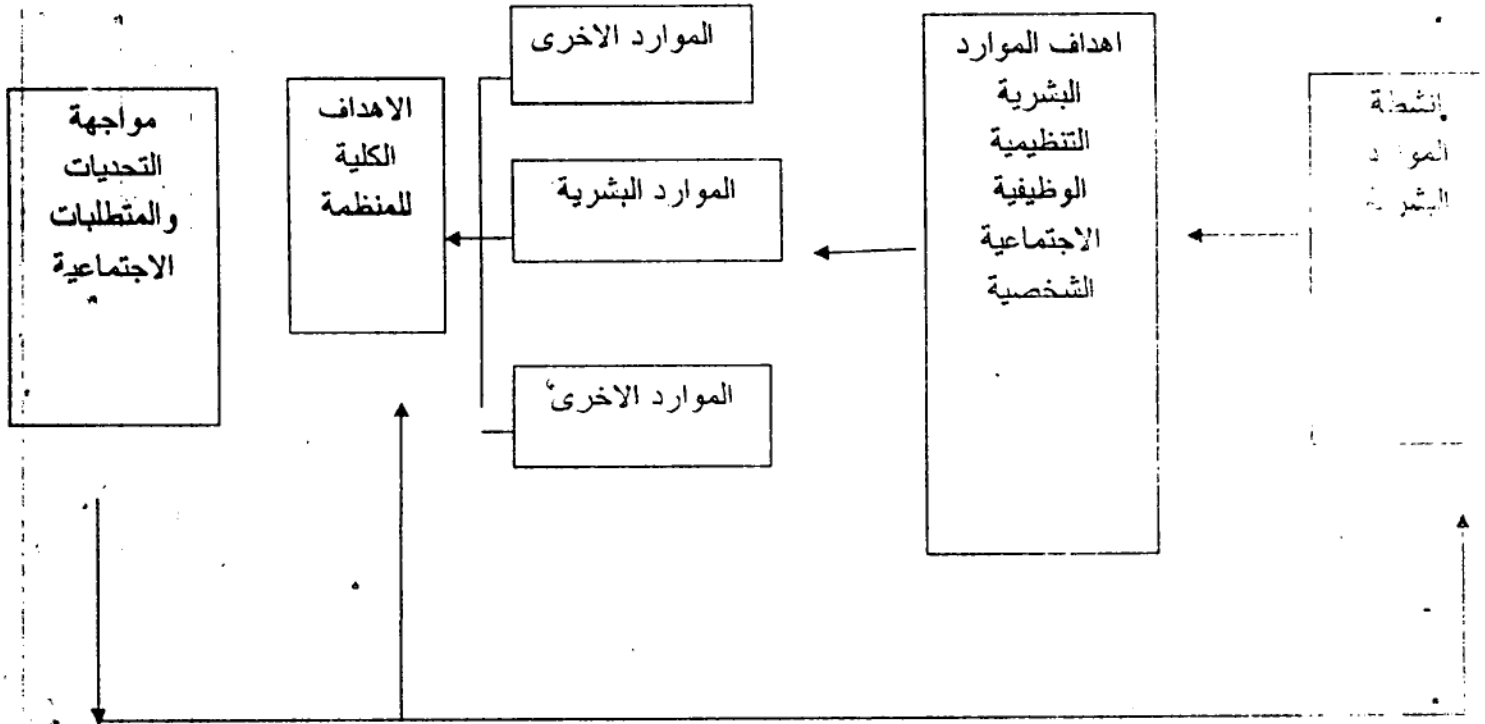
٢/ أنشطة إدارة الموارد البشرية :-

حتى تذكر إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة الإدارات المتواجدة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتهم واستخدامهم ، وتقييم الترقية والمحاسبة عليهم ، واستمرار بقائهم في المنظمة وذلك بالكم والكيف المتناسب مع الأهداف المنظمة . فان أنشطة إدارة الموارد البشرية يجب ان تسعى لتحقيق الإغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى .

١/ عبد الحيد عبد الفتاح المغربي - الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية - جامعة المنصورة كلية التجارة - المكتبة العصرية - (١٩٩١) ص ٢١١ .

شكل رقم (٢-٢)

العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها



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

١- تخطيط الموارد البشرية :- ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات أهمها :-

١/ تخطيط القوى العاملة .

٢/ تحليل وتصميم الوظائف .

٣/ الاستقطاب والاختيار والتعيين .

٤- تنمية الموارد البشرية :- ومن بين مجالات هذا النشاط :-

١/ التدريب والتطوير المبدئية .

٢/ التدريب والتنمية .

٣/ التطوير الإداري والتنظيمي .

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

١/ تقييم الأداء .

٢/ تحديد الأجور والمرتبات .

٣/ توفير الفرص والجماعي .

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

١/ المنافع المادية .

٢/ الخدمات الاجتماعية .

٣/ الروح المعنوية والرضا الوظيفي .

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

١/ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

٢/ إدارة شريك الوظيفية .^١

وظائف إدارة الموارد البشرية

24

٥ / المركز / الموقع :- Position

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

٦ / الوظيفة :- Job

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

٧ / المهنة / الحرية :-

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

٨ / عائلة الوظائف :- Job family

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

٩ / المسار :- Career

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

١٠ / تصميم الوظائف :- Job Design

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

١١ / تحليل الوظيفة :- Job Analysis

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

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي / الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية - مرجع السابق - ص (٧٨-٨٠) .

المسؤوليات التي تلوية من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة ،
علاقتها ببقية الوظائف في المنظمة ، ويسمى تحليل الوظيفة في تحديد التوصيف
المنطقي بها والمتطلبات الواجب توفرها فيمن يشغلها .

١١ / توصيف الوظيفة :- Job Description

وتمثل 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 تركيز عملية
لتوصيف الخاصة بشاغل الوظيفة علي : الصفات والخصائص الواجب توافرها
فيمن يشغل الوظيفة بما يمكن من القيام بواجباته وأعبائه علي الوجه الأكمل ، وهو
مستمد أيضا 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
المعايير التي يجب الالتزام بها ، ومقاييس الحكم علي مدى الكفاءة في ممارسة
المهام الوظيفية .

١٤ / دور وتحليل الوظائف :-

من توفير المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملين في وظائفهم فلن
تستطيع المنظمات إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقية أو تدريبها أو

تغيير أدائها أو تحفيزها بشكل فعال . فعلى 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 أن 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 لتوظيف والمهارات والخبرات الواجب توافرها في الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة . ولذا تبدو الحاجة مستمرة الى عملية تحليل الوظيفة .

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

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

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

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

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

ج/ البيئة :- تؤثر التغيرات البيئية تأثيراً جوهرياً علي تحليل الوظائف فمثلاً التغيرات التكنولوجية غيرت الكثير من وظيفة السكرتارية .

١/ ان تحليل الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها :- حتى تكتمل عملية تحليل وظائف لابد من بيان الشروط والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف .

ويمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بأنها جمع وتشغيل وتحليل كافة البيانات تفصيلية عن الوظائف . بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومضمونة لتحديد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقاتها ببقية الوظائف المنظمة .

ورحتى 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 بناءاً علي البيانات السابق تجميعها ومراجعتها .

٤/ استخدام البيانات والمعلومات السابقة لتحديد المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة .

٥/ تحديث المعلومات وتطويرها من وقت الي آخر .

مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف :-

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربع مراحل رئيسية يمكن تفصيلها الي عشرة خطوات فرعية ، حيث يتم في المرحلة الأولى التخطيط لعملية تحليل الوظائف وذلك من خلال بيان أغراض عملية تحليل الوظائف واستخداماتها ، كذلك لتحديد العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف . وفي المرحلة الثانية فتهتم بتحديد

.

.

.

.

.

.

المطلوب، أو الأمل الذي يمكن إتباعها لتحليل تلك البيانات وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها لجميع تلك البيانات وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات وتحليلها . يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل معين وإعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان على 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 :-

المقابلات : Inter villas.

يجب أن نأخذ مقابلات تحليل الوظائف بالطريقة الفعالة التي تحقق الاهداف المنشودة من اهم الاعتبارات الواجب مراعاتها حتى يتحقق النجاح لمقابلات تحليل وظائف ما يلي :-

الاعتماد على ما يلي :-

- ١/ التأكد من بلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات .
- ٢/ اختيار المكان المناسب والمريح لأجراء المقابلة .
- ٣/ الأتاحة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي لسيطرة الموضوعية وترقية التحفيز .

أختتام 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/ صنف بوضوح الغرض من المقابلة ، وتأكد من فهم الموظف لذلك وبين له دور المعلومات التي ، يقدمها وأهميتها لكل من العاملين والمنظمة .

المصدر : (١٩٩٠) : ١٠٠

٢٠/ شجع الموظفين علي التحدث ، وكن لطيف معهم واطهر اهتمامك لما يقول .

إدارة المقابلة :-

١/ ساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعية ملتصقا 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 سوالا 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 ومتناسقا مع أهمية المقابلة ، ولا تدع للموظف زمام إدارة الحديث .

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

نهاية المقابلة :-

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

٢/ اخصص أعين المعلومات والموضوعات التي أبداهها الموظف . واسأل الموظف هل هناك منخصصك جميع ما اشتملت عليه المقابلة .

.

.

.

.

.

.

٢/ بين الموظف كيف ستم الاستفادة من الآراء التي أبداه مستقبلًا.

٣/ اختتم 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 الأسلوب تدريب الافراد علي مهارة كتابة التقرير افعال عن وظائفهم ويتميز بالواقعية والحدثة لمعايشة الافراد للوظائف وإحساسهم بالأدلة فلان ولكن يؤخذ علي هذا الأسلوب عدم دقة البيانات وجودتها أحياناً لحيز شاغلي الوظائف ، أيضاً عدم عرض البيانات بالصورة المطلوبة لافتقادهم مهارات الكتابة وحسن التعبير ..

ج/ آوائم الاستقصاء :- Question naives

يعد أسلوب آوائم 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 . كما قورنت بتجميع المعلومات عن طريق المقابلات هذا بالإضافة الي ان تجميع عدد كبير من إجابات الافراد علي اسئلة موحدة يمكن من اجراء التحليل الصحيح .

ومن أهم المميزات 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 .

- ٤/ بيان مقاييس ومعايير الاداء الخاصة بالوظيفة .
- ٥/ الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة .
- ٦/ القيود الخاصة بالسلطة ومدى القدرة علي اتخاذ القرارات .
- ٧/ الإحصائيات ذات العلاقة المرتبطة بالنواحي المالية والأدوات والمعدات والموارد وكافة البيانات المرتبطة بالنتائج .
- ٨/ الظروف المادية والمعنوية .
- ٩/ المعلومات الأخرى التي لها علاقة وثيقة بالوظيفة .

٥/ 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 الأسلوب مفيد خاصة في حالة وجود عدد كبير من الوظائف الروتينية التي يتم العمل فيها علي تير واحد حيث تتشابه مهامها وأنشطتها .

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

٦/ سجل الموظف اليومي :

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

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

3/ الملاحظة: Observe:

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

4/ ملاحظة الزمن: Participant of serration

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

5/ ملاحظة الأحداث الجوهرية:

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

6/ التحليل المتتابع للمهام:

يعتمد هذا أسلوب على تجزئة الوظيفة الى عدة مهام متتابعة ثم يتم تجزئة الأخيرة بدورها الى 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 الخطوات الواجب الالتزام بها لتحقيق ذلك وبيان الظروف والمتغيرات المناسبة الواجب مراعاتها لتحسين أداء المهام .

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي جعل القرآن الكريم هدى للناس كافة

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

وبعد فقد حضر هذا الاجتماع الكريم

الذي تم عقده في يوم الاثنين الموافق ١٠/١٠/١٤٢٥

هـ الموافق ١٠/١٠/١٩٠٤ م في قاعة الاجتماعات

بمبنى البلدية في مدينة جدة

والجاءت برئاسة السيد

محمد بن عبد الله

رئيس البلدية

وشارك في الاجتماع السيد

عبد الله بن محمد

نائب الرئيس

والسيد

عبد الرحمن بن عبد الله

مدير البلدية

والسيد

عبد الله بن عبد الله

مدير البلدية

والسيد

عبد الله بن عبد الله

١/ 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 .

٢/ تقييم كفاءة الأداء :-

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

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

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 حصول عونها علي الكفاءة أو إجراء المقابلات لدراسة الأحداث والتصرفات السلوكية او عن طريق الملاحظة لمختلف إيعادها .

٤/ تحليل البيانات وبيان متطلبات كفاءة الأداء ومجالات التميز .

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

Handwritten text in a cursive script, likely Urdu or Persian, spanning multiple lines across the page. The text is heavily obscured by noise and artifacts, making it largely illegible. The script appears to be a historical form of a South Asian language, possibly from a manuscript or official document. The right side of the page is dominated by a large, dark, textured area that further obscures any text that might have been there.