

### 3. إدارة الأفراد:

#### أ. التعريف الأول:

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".

يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتمنية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.<sup>1</sup>

ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

1. إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.
2. أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط الحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.
3. أن الأفراد إذا تم التعامل معهم معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة، وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

<sup>1</sup> -محمد أحمد اسماعيل، إدارة الأفراد ماهيتها ووظائفها. <https://hrdiscussion.com/hr1685.html>

## ب. التعريف الثاني:

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>2</sup>

## ج. التعريف الثالث:

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم.

## د. التعريف الرابع:

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

بناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية كالتالي:

«هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة. بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة».

## 4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا يجب على العاملين فيها التأكد من توافر عديد من المهارات لديهم، ومن أهم هذه المهارات الآتي:<sup>3</sup>

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 35

<sup>3</sup> - Ladder, peoplemanagingpeople.com, "Human Resources Job Requirements for a Successful Career", /www.indeed.com, Retrieved 21/6/2021.

- مهارة إدارة العاملين في الشركة، أو المؤسسة واستخدامهم بشكل فعال.
- القدرة على ربط تقييم الأداء والاستحقاقات بالكفاءات.
- العمل على تطوير الكفاءات التي تعزز من أداء الفرد والمؤسسة أو الشركة.
- التحلي بالابتكار والإبداع، والتفكير الناقد.
- المرونة اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية للشركة أو المؤسسة.
- التحلي بروح البحث ومواكبة مناهج البحث الجديدة لتصميم عملية العمل، بالإضافة إلى تخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة تنفيذ ودمج التكنولوجيا الحديثة من خلال تحسين التوظيف والتدريب والتواصل مع الموظفين.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها واهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يلي:

### **أولاً، تحليل العمل:**

يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة وفيما يلي شرح لوظيفة تحليل العمل:

### **أ. مفهوم تحليل العمل:**

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة.

ويهدف تحليل العمل إلى ما يلي:

1. تعريف الموظف بمهام عمله.

2. تصميم العمل.

3. اختيار العاملين.
4. تقييم الوظائف.
5. تقييم أداء العاملين.
6. التدريب.
7. تحديد الاحتياجات من العمالة.
8. تبسيط العمل.
9. الترقية والنقل.
10. التطوير التنظيمي.

#### **ب. من يقوم بتحليل العمل؟**

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة، وبشكل عام يقع العبء الأكثر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضا على تنفيذه.

#### **ج. خطوات تحليل العمل:**

1. الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي، والعلاقات بين الأقسام والإدارات.
2. اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة.
3. جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها
4. تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسئوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة.. الخ.

## د. تحديد نوع البيانات اللازمة لتحليل العمل:

من أهم هذه البيانات ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- ظروف العمل.
- تبعيتها التنظيمية.
- المؤهلات المطلوبة.
- واجباتها.
- التدريب والخبرة.
- سلطاتها ومسئولياتها.
- المتطلبات الذهنية.
- الإشراف على الآخرين.
- طبيعة السجلات والتقارير.
- طبيعة القرارات المتخذة.
- الأخطاء المحيطة بالعمل.

## ثانياً، تحديد أسلوب جمع البيانات:

تستخدم الأساليب التالية في جمع البيانات المطلوبة:

1. المقابلات الشخصية
2. الملاحظات المباشرة
3. نماذج الاستقصاء

4. فحص سجلات الأداء.

وفيما يلي توضيح لكل أسلوب على حدى:

### 1. المقابلات الشخصية:

من أكثر الأساليب استخداما في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل ويتميز بما

يلي:

- يتيح فرصة لإظهار الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

- يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة.

وتنقسم المقابلات الشخصية إلى أنواع ثلاثة هي:

- المقابلات الفردية وتتم مع كل شاغل وظيفة على حدى.

- المقابلات الجماعية وتتم مع عدد من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة.

- المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع

بيانات عنها.

ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من اقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة.

ومن أهم مشاكل أسلوب المقابلات الشخصية ما يلي:

- سوء فهم الشخص للأسئلة أو لواجباته ومسئوليته.

- المبالغة في الواجبات والمسئوليات بهدف تضخيم العمل أو الوظيفية.

ويشترط لنجاح أسلوب المقابلات الشخصية مراعاة ما يلي:

- التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر من حيث تحديد ذوى الخبرات

الوظيفية من الأفراد.

- تكوين علاقة مع شاغل الوظيفة الذى سيتم مقابلته.

- اعداد هيكل للمقابلة قبل بدئها عن طريق اخصائي التحليل.

- أن يحدد شاغل الوظيفة أهمية واجباته وترتيبها تنازليا.

- راجعة البيانات بعد انتهاء المقابلة.

## 2. الملاحظة المباشرة:

هناك طريقتان لاتباع أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية:

**الطريقة الأولى:** حيث يقوم اخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد اثناء تاديته

لعمله.

**الطريقة الثانية:** حيث يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة والتسجيل لهذه

الملاحظات وعمل المقابلة أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله.

ويتميز هذا الأسلوب بوفرة بياناته عن العمل وعن سلوك القائم به. ورغم ذلك

فهذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية أو ذات سلوك ظاهر

فهو لا يصلح للأعمال المكتبية أو التي تحتاج إلى مجهود ذهني.

## 3. فحص سجلات الأداء:

طبقا لهذا الأسلوب يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية

التي يقوم بها وبنفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل. ومن مشاكله انه لا يمنع

شاغلي الوظائف من المبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في أبرازها بصورة اكبر

من حجمها الحقيقي، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها. ويمكن التغلب على

هذه المشكلة من خلال مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر.<sup>4</sup>

## 4. نماذج الاستقصاء:

وفقا لهذا الأسلوب يقوم شاغلي الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوى على عدد من الأسئلة المصممة مسبقا بحيث تصف واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداما في جمع البيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف.

ومن مميزات هذا الأسلوب انه يوفر وسيلة جمع معلومات سريعة، وقليلة التكلفة، كما يصلح لأغراض كثيرة بخلاف تحليل العمل مثل أغراض التوظيف.

#### 5. مصادر الخطأ في تحليل العمل:

من مصادر الخطأ في تحليل العمل:

- عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل.
- التغيير في بيئة العمل.
- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة.
- اختلاف إجابات شاغلي الوظائف تجاه ما يوجه إليهم من أسئلة.

#### **ثالثا، تصميم الوظيفة:**

يعنى تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة. ويؤثر تصميم الوظيفة على الجوانب التالية:

- مدى التنوع في مهارات أداء العمل.
- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل.
- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى.

- درجة حرية الوظيفة.
- درجة حصول شاغل الوظيفة على المعلومات بصورة مستمرة.
- وفيما يلي بعض النصائح للمديرين في مجال تصميم الوظائف:
- خفف من المراقبة على المرؤوسين.
- أعطى عملا متكاملًا للمرؤوسين.
- زود المرؤوسين بنتائج أعمالهم.
- أضف مهام جديدة وصعبة نسبيا للعمل.
- أعطى مهام خاصة.
- امنح مزيدا من السلطة.
- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج الأعمال.

#### أ. مفهوم وعناصر توصيف الوظيفة:

يعنى توصيف الوظيفة النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها ومهامها وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

وعناصر هذا التوصيف هي:

1. تعريف بالوظيفة ( اسم الوظيفة، المستوى التنظيمي، مستوى الأجر، ..).
2. ملخص عام للوظيفة ( هدف الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها وأدائها).
3. المسئوليات والواجبات (المهام والأنشطة وطريقة الأداء، ومستوى الإشراف).
4. ظروف العمل ( الضوضاء، الحرارة، الأتربة، الغازات، طبيعة موقع

(العمل..)

5. مواصفات شاغل الوظيفة ( المؤهل العلمي، الخبرة، المهارات، .. ).

### ب. أهمية توصيف الوظائف:

أ. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام والسلطات والعلاقات.

ب. اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة.

ج. تحديد أجر الوظيفة.

د. تحديد الاحتياجات التدريبية.

هـ. وضع سياسة جيدة للترقيات الوظيفية.

### ج. مواصفات شاغل الوظيفة:

تشير مواصفات شاغل الوظيفة إلى المتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة والتي تتضمن ما يلي:

التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن يشغل الوظيفة. ويتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة إما بشكل تقديري أو على أساس إحصائي

كما يلي:

#### 1. الأسلوب التقديري:

يتم ذلك على أساس تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية.

#### 2. الأسلوب الإحصائي:

- تحديد المواصفات المحتملة في شاغل الوظيفة.

- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.

- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة.

- الاعتماد على المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء.

### 3. العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل:

من أهم بنود تكلفة تحليل وتوصيف العمل ما يلي:

- أجور ومرتببات المسؤولين عن الوظيفة محل التحليل والتوصيف.
- اتعاب المستشارين الخارجيين.
- تكلفة الأساليب المستخدمة في التحليل.
- تكلفة قوائم جمع البيانات.
- تكلفة الملاحظة والمقابلات.
- تكلفة اعداد التقارير.

أما العائد فهو غير مباشر ويظهر كعائد معنوي يعكس إحساس الموظف بمكانته الوظيفية ورضاه عن العمل. كما يظهر العائد في حسن وكفاءة أداء الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي

أهمية الموارد البشرية في المؤسسة: تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، فال يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. حيث يوضح "جيفري فيفر" "Pfeiffer Jeffrey" "ان أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لان المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصه الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. هذا ما يؤكد بان الموارد الثقيلة القائمة المؤسسة لم تعد لها بالغ الأهمية بقدر ما توليه الموارد البشرية المؤهلة من قيمة.

وعلى هذا الأساس يرصد "احمد سيد مصطفى" أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية تنافسية عالمية.
- تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادئ تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية الفاعلة تؤدي لزيادة الصادرات.
- المواد البشرية تكمل الثروة القومية.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

ويؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح الي مؤسسة أو مجتمع، وذلك إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. أن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي. من الملاحظ أن هذه التعاريف تولي أهمية بالغة للموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات لما تحمله هذه الأخير من قد أرت وأفكار والتزامات نحو المؤسسات التي يعملون بها وذلك للوظائف العديد التي يشغلونها في ظل الفكر الإداري الحديث الذي يتسم بالمرونة والشفافية وتشجيع الكفاءات.

إن إدارة الموارد البشرية جزء من كل، ومسؤوليتها داخل التنظيم مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسئول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو التنظيم أو المؤسسة، وانطلاقا من هذه المسؤولية المشتركة وجب التفاعل الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل في الآتي:

- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الدمج يساعد في اطلاع العنصر البشري على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمؤسسة.

- مساعد الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.

- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميز.

- تقييم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه.

- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في ادارتهم وتحليل نتائجه.

- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إدارتهم.

- تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وكيف يكونوا روادا في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.

- مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم أثناء العمل.

- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.

- مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.

- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيههم.