

# سليم تميمي - إدارة الموارد البشرية - السنة الخامسة - برنامج إداري المسيرة الصفحة الثمانين ٥٠٥ - ٥٠٦

- الموارد البشرية في المنظمة: هم الأفراد العاملين فيها جميعاً رؤساء، و مرؤوسين بما يمتلكونه من خصائص نوعية مكتسبة، و خصائص نوعية ذاتية غير مكتسبة والتي تعمل في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وتحصل مقابل ذلك على أجر وتعويضات أخرى.
- إدارة الموارد البشرية: هي الجهة المعنية بإدارة العاملين أفراداً كانوا أم جماعات والتي تشترك مع بقية الإدارات الأخرى في التحقيق الفاعل لأهدافها من خلال ممارستها مجموعة من الوظائف الرئيسة والفرعية، والتي تبدأ بوظيفة تكوين الموارد البشرية و وظيفة إدارة الأجور والتعويضات ، ووظيفة صيانتهم المحافظة عليهم وغيرها من الممارسات التي تسهم في بناء قدراتهم على العمل وتعزيزها بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.
- تحليل العمل: يُقصد بتصميم العمل (الوظيفة) في المنظمات تحديد محتوى العمل وأنشطته التي تشمل عدد المهمات والواجبات، والمسؤوليات المترتبة عليها، سواء قام بها فرد أم مجموعة، ثم تحديد طريقة أدائها ووسائلها وظروفها، وتحديد علاقات العمل بالوظائف الأعلى والأدنى منه، ومواصفات شاغلها لاحقاً.
- تقويم الوظائف: يُعرّف تقويم الوظائف في المنظمات بأنه: عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي وظائف المنظمة تمهيداً لتحديد أجرها بناءً على قيمتها أو أهميتها النسبية بين وظائف المنظمة، و مقدار مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- التعيين الأولي: التعيين الأولي يعني إصدار قرار التعيين الأولي بعد اجتياز جميع خطوات الاختيار ممن تنطبق عليهم شروط شغل الوظائف الشاغرة ووضع الفرد في مرحلة الاختبار قبل التعيين النهائي.

## السؤال الثاني:

### طريقة الدرجات: Grading Method

- أ- تقوم هذه الطريقة على تحديد عدة درجات، لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة في المجموعة الوظيفية الواحدة على الدرجات المحددة مسبقاً. و يمرّ التقويم وفق هذه الطريقة بالخطوات الآتية:
  - تحديد المجموعات الوظيفية: داخل المشروع، مثل: مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية، ومجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة الوظائف الكتابية، ومجموعة الوظائف التسويقية، و المالية، و المساعدة، و غيرها.
  - تحديد عدد الدرجات لكل مجموعة وظيفية: فإذا أراد المشروع زيادة مساحات الترقية وجب زيادة عدد الدرجات، والعكس صحيح.
  - توصيف الدرجات المختلفة: بوضع معايير للتوصيف مثل، الواجبات والمسؤوليات، و التعليم و المهارة، و الخبرة و غيرها.
  - حيث يُعتمد على هذا الوصف بوضوح المقياس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.
  - توزيع الوظائف على الدرجات: بعد وصف الوظيفة، ثم مقارنته بما هو متاح من درجات داخل المجموعة الوظيفية الواحدة على أساس التشابه، أو التماثل بين وصف الوظيفة، و وصف الدرجة.
  - من إياها: البساطة، وسهولة الاستخدام، وعلى الرغم من عدها أفضل من طريقة الترتيب، إلا أنهما تتفقان في التقدير الشخصي، والحكم على الوظائف تأسيساً على القائلين بها فعلاً أو مراكزهم أو أجورهم أو غير ذلك من العوامل غير الموضوعية.
  - ومن عيوبها: استخدام أوصاف عامة للدرجات؛ الأمر الذي يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات، و التحيز سواء بتقليل أو بتضخيم أهمية وصف الوظيفة أو الدرجة؛ إضافة إلى ذلك هناك صعوبة في إمام القائم بعملية التقويم بالوظائف جميعها حتى يمكنه توزيعها بدقة على الدرجات الخاصة بها.

### ب- منهجية عملية الاستقطاب:

- يُقصد بمنهجية عملية الاستقطاب، المراحل، والخطوات، والإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المنظمة الذي يتم من خلاله جذب واستمالة الأفراد سواء من سوق العمل، أو من داخل المنظمة للتقدم بطلب العمل، وشغل الوظائف الشاغرة حالياً ومستقبلاً. وهذه الخطوات والإجراءات تختلف من منظمة لأخرى، لكن بشكل عام تمرّ هذه العملية بالخطوات الآتية:
  - معرفة مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية: وبالتالي ما هي نتائج عملية تقدير الاحتياجات منها؟ بمعنى هل تحتاج المنظمة إلى موارد بشرية إضافية (طلب) لمواجهة النقص الحاصل في حالة التوازن بين العرض والطلب؟ أم سيكتفي بما لديه من الموارد البشرية؟
  - تحديد طريقة الحصول على الموارد البشرية: من أجل تلبية الطلب الحاصل، حيث تحتاج الموارد البشرية إلى أن تحدد كيف سيتم تلبية هذه الحاجة التي قد تكون بأساليب غير التعيين، كالاتتماد على الدوام الإضافي، أو الاستعانة بعمالة مؤقتة، وفي هذه الحالة لن تحتاج المنظمة إلى تعيين عاملين دائمين.
  - تحديد مصدر الحصول على العاملين: وذلك إذا ما تبين أنه لا بد من تعيين عاملين دائمين جدد. وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة، أم من خارجه.
  - تحديد الفئة التي سيتم التوجه إليها: وذلك إذا وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة، فهل سيكونون من العاطلين عن العمل، أم أشخاصاً يعملون في منظمات أخرى منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج؟

علاء الدين

- تحديد وسيلة التوجُّه: أي هل ستكون بالإعلان، أو بالاستعانة بمكاتب التوظيف، أم باستخدام وسائل أخرى، كما سنرى في فقرة قادمة.

#### ت- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يرتبط تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالأهداف العامة للمشروع. حيث يتم وضع خطة عامة على مستوى المشروع والتي تسمى بالاستراتيجية العامة، أو الخطة العامة، ثم على مستوى وحدات الأعمال، وأخيراً على مستوى الوظائف، فمن خلال الخطة العامة يتم وضع خطط وحدات الأعمال، ثم خطط الوظائف التنفيذية للمشروع ككل وهو ما سيؤثر بدوره في خطة الموارد البشرية للمدة القادمة. فإذا كانت اتجاهات التحليل تشير إلى إمكانية دخول المشروع إلى أسواق جديدة وأن ثمة طلباً على المنتجات الحالية بنسبة ٢٠٪، فسينعكس ذلك على خطة الإنتاج وخطط جميع الوظائف الفنية الأخرى؛ وبالتالي على خطة الموارد البشرية للمدة الزمنية القادمة. وهنا تقوم الجهة المختصة بالتخطيط بتحليل كل من العرض والطلب في الموارد البشرية، لمواجهة متطلبات الخطة العامة وفق الآتي:

#### أ. تحليل ظروف الطلب، لمعرفة:

- العدد الواجب توفيره لمواجهة نسبة الزيادة في الإنتاج.

- إمكانية إدخال تكنولوجيا متطورة إلى خطوط الإنتاج.

- حجم عبء العمل الناجم عن زيادة الإنتاج.

- التغيرات التنظيمية المتوقعة في المشروع.

- التغيرات المتوقعة في مجمل الظروف الاقتصادية التي يعمل فيها المشروع.

#### ب. تحليل ظروف العرض، لمعرفة:

- بنية الموارد البشرية المتوفرة حالياً، أو حركتها من حيث دوران العمل، وحالات التقاعد، وإنهاء الخدمة، وغيرها.

- مخزون المهارات المتوفرة في المشروع.

- تأثير التغيرات التقنية على إحلال الآلات بدل العاملين، وإمكانية الاستغناء عنهم.

#### ت. تحديد الفائض، أو النقص من الموارد البشرية:

ويتم ذلك من خلال مقارنة ما هو مطلوب مستقبلاً مع ما هو معروض، أو متاح حالياً.

#### ث- أنواع المسارات الوظيفية التي يمكن الترقية إليها.

##### المسار الوظيفي التقليدي

يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد. وتكون من نوعية واحدة وتخصص واحد.

من مزاياه: يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها. ولا يمكث مدة طويلة في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد. وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة ستكون مملة له، ودون زيادات على الأجر، ولا يوجد تدريب، وغالباً ما تخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

من عيوبه: يوصف بأنه مسار ضيق أو محدود؛ لأنه يُحدّد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبط بعضها ببعض، وبالتالي يفقد هذا المسار الضيق المرونة، ويجعل بدائل الترقية، والانتقال الوظيفي عليه معدومة؛ مما قد يصاحب ذلك من قلة في فرص الترقية المتاحة.

##### المسار الوظيفي الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال العامل العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رُقّي إليها؛ بل ينتقل بين عدد من الوظائف في المستوى الإداري نفسه، مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في المستوى الإداري الواحد نفسه، ويتيح له الترقّي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من مستواه الحالي.

##### ت. مسار الإنجاز

يقوم على فكرة هي: أنه لا يشترط بقاء العامل لمدة محددة من الزمن للترقي وينتقل لوظيفة أخرى؛ بل تعتمد الترقية على الإنجازات التي يحققها العامل في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة؛ لذلك فقد يبلغ العامل نهاية المسار الوظيفي في سن مبكرة نسبياً قياساً إلى عمره الوظيفي.

و المشكلة هنا هي أن بلوغ نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة الركود في الوظيفة الأخيرة لحين بلوغ سن التقاعد طويلة؛ مما يُحدث لديه مللاً بسبب عدم التغيير في عمله، وهذا ما قد يخفّض من دافعيته للعمل.

و لتجنب هذه المشكلة، يجب وضع خطة وشرحها للعاملين جميعهم توضّح أعمالهم وفتاتهم الوظيفية، ومسارات الترقية الوظيفية، و شروطها من خلال توفير نظام معلومات عن الوظائف الشاغرة. وربط تخطيط المسارات بتقويم الأداء.

مقدمة: بناءً على طلبكم المودع، إذا عرّعن إنكم بأحسب، نتمنى.

مدى القرو

د. سالم التميمي