

وظائف إدارة الموارد البشرية.

على الرغم من أن جميع إدارات الموارد البشرية تشترك في أداء عدد من الوظائف الرئيسية من أجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الأفراد لأعمالهم بكفاءة، إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها وأهدافها الرئيسية وغيرها من العوامل. وحول هذا الموضوع انصب اهتمام عدد من الباحثين عدد من الوظائف لإدارة الموارد البشرية.

فعلى سبيل المثال أورد إيفانيفيتش 2010 ivancevich الأنشطة التالية لإدارة الموارد البشرية: تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، الإستقطاب والإختيار والتعيين، تطوير المسار الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، الصحة والأمان والسلامة المهنية، علاقات العمل، وضع نظام لتقييم وظيفة الأفراد، جودة مناخ العمل. أما كاريل وآخرون (Carrele, et.al, 2000) فقد أوضحوا أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في: التعويضات والمزايا، تقديم خدمات للعاملين، برامج تحليل الوظائف، إختبارات قبل التوظيف، بحوث الإتجاهات. أما (Decenzo & Robbins 2010) فقد أوضحوا أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في: التوظيف، التدريب والتنمية، التحفيز، الصيانة للموارد البشرية. بينما صنف (Cascio, 2006) وظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للتصنيفات التالية:

1. تكوين قوة العمل Staffing.

ويندرج تحتها الوظائف التالية: تحديد الاحتياجات من العمالة، تحديد عدد العمالة والمهارات اللازمة لأداء العمل، إستقطاب وإختيار المرشحين المؤهلين.

2. الحفاظ على العمالة Retention.

ويندرج تحتها الوظائف التالية: الإحتفاظ بعلاقات عمل جيدة بين الإدارة والعاملين، الإحتفاظ ببيئة عمل صحية وآمنة، مكافأة العاملين على أداء أعمالهم بفعالية.

3. التطوير Development.

وهي الوظائف المتعلقة بتعزيز قدرة العاملين على العمل من خلال تحسين معارفهم وقدراتهم، ومهاراتهم.

4. التكيف Adjustments.

الأنشطة المتعلقة بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

أما (Fisher, et. Al ; 2006) فقد صنفوا وظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للتصنيفات التالية:

- ✓ تخطيط المنظمات، والوظائف، والأفراد Planning Organizations, job and people، ويندرج
- تحت الوظائف التالية: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، تخطيط القوى العاملة، تحليل الوظائف.
- ✓ إمتلاك الموارد البشرية Acquiring HR: ويندرج تحتها: وظائف الإستقطاب والإختيار.
- ✓ وظائف تتعلق بالأداء الجيد Building Performance: ويندرج تحتها: تطوير الموارد البشرية وتنميتها.

✓ مكافأة العاملين Rewarding Employeers: ويندرج تحتها الآتي: تقييم الأداء، وتصميم نظم التعويضات والمزايا.

✓ صيانة الموارد البشرية Maintaining HR: ويندرج تحتها الآتي: توفير الأمان والصحة المهنية، والاحتفاظ بعلاقات عمل جيدة.

✓ تنظيم إدارة الموارد البشرية الدولية Managing Multinational HRM.

أما (Neo, et. Al ; 2008) فيحددو التصنيف التالي لوظائف إدارة الموارد البشرية

✓ التجهيز والإملاك للعمالة Preparation & Acquisition: ويندرج تحتها الآتي: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التعيين والتدريب.

✓ التطوير والتقييم Development & Assessment: ويندرج تحتها الآتي: تطوير الموظفين، وإدارة الأداء.

✓ التعويضات Compensation: وتشمل إدارة التعويضات، وتقديم المزايا والخدمات.

مثل خلال إستعراض ماسبق يتضح:

➤ بالرغم من إختلاف وظائف إدارة الموارد البشرية من كاتب إلى آخر، إلا أن هناك إتفاق على عدد من الوظائف الأساسية (التقليدية) مثل: تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، الإستقطاب والإختيار، التعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، علاقات العمل.

➤ هناك عدد من الوظائف أستحدثت في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إدارة الأداء، بحوث إدارة الموارد البشرية، إدارة المسار الوظيفي... الخ.

وفيما يلي عرض موجز لعينة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

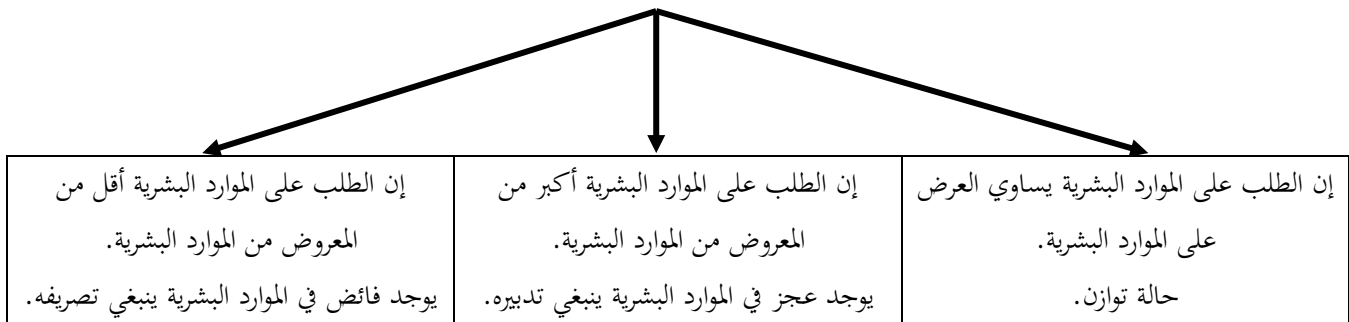
(1)- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: وتختص بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبين ويتم ذلك من خلال:

✓ تحديد الطلب على الموارد البشرية في ضوء حجم العمل أو عبء العمل.

✓ تحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة حالياً.

✓ الموازنة بين الموارد البشرية المطلوبة والمعروضة.

وينتج عن ذلك أحد البدائل التالية:



(2) - وظيفة تحليل الوظائف.

تحليل الوظيفة = وصف الوظيفة + تحديد شروط الوظيفة.

ويقصد بوصف الوظيفة قائمة يوضح بها مسمى الوظيفة، واجباتها، سلطاتها، مسؤولياتها، الظروف المحيطة بالوظيفة، معايير الأداء، الأدوات المستخدمة لأدائها... الخ.

ويقصد بتحديد شروط الوظيفة، تحديد الخصائص المطلوب توافرها في الشخص الذي سوف يقوم بشغل هذه الوظيفة، وتمثل هذه الخصائص في: مستوى التعليم، مستوى الخبرة، التدريب، القدرات، المهارات، الميول... الخ.

(3) - وظيفة تصميم الوظيفة.

وتشير إلى العملية المتعلقة بميكلة أو بناء مهام الوظيفة أو العمل التي يؤديها فرد أو مجموعة أفراد لبلوغ الأهداف التنظيمية والفردية، ويتضمن ذلك إتخاذ مجموعة من القرارات تتعلق ب: من يقوم بأداء الوظيفة، ما هي المهام المطلوب أدائها في الوظيفة، أين ستؤدي الوظيفة، لماذا ستؤدي الوظيفة، كيف ستؤدي الوظيفة.

(4) - وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ويقصد بالاستقطاب جميع الأنشطة التي تهدف إلى جذب المرشحين للمنظمة، وتمثل مصادر الاستقطاب في مصادر داخلية ومصادر خارجية.

بينما يقصد بالاختيار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة.

(5) - وظيفة تدريب وتنمية العاملين.

وهو النشاط المسئول عن رفع كفاءة العاملين من خلال:

✓ زيادة المعارف والمعلومات.

✓ زيادة المهارات.

✓ التأثير في الاتجاهات.

(6) - وظيفة تقييم الوظائف.

تهتم بوضع قيمة رقمية لكل وظيفة تحدد أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى في ضوء الواجبات والمسؤوليات والمهارات والصعوبات الخاصة بالوظيفة حتى يمكن تحديد الأجر العادل للوظيفة الذي يتناسب مع واجباتها ومسؤولياتها وخطورتها... الخ.

(7) - وظيفة تصميم نظم التعويضات.

وتهتم بتحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل. وتشمل التعويضات: التعويضات الثابتة التي يحصل عليها العامل بشكل دوري في صورة مرتب أو أجر، والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل، والمزايا التي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي والإجازات.

(8) - وظيفة إدارة الأداء.

ويقصد به تحديد وقياس وإدارة الأداء البشري داخل المنظمات، وهي وظيفة تتعلق بالمستقبل وتهتم ب:

✓ تحديد عناصر الأداء المؤثرة على تحقيق نجاح المنظمة.

- ✓ قياس الأداء الفعلي للعامل.
- ✓ مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات.
- ✓ تعريف العاملين بنتائج التقييم.
- ✓ تحديد أسباب الانحرافات المقترحات اللازمة لعلاجها لتحسين مستوى الأداء في المستقبل
- ✓ تعديل الأداء بما يتماشى والأهداف التنظيمية.

(9) - وظيفة إدارة المسار الوظيفي.

وهي عملية تقوم بها الإدارة للربط بين إهتمامات العامل ومهاراته وقدراته وبين متطلبات التعيين في وظيفة معينة بالمنظمة.

مسئولية إدارة الموارد البشرية.

اختلفت الآراء حول من تقع عليه مسؤولية إدارة الموارد البشرية. فالبعض يرى ضرورة وجود إدارة مستقلة متخصصة للموارد البشرية تختص بالقيام بجميع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بينما يرى البعض الخ ران كل مدير في موقعه بالمنظمة هو مدير للموارد البشرية.

ويقدم أنصار الرأي الأول المبررات التالية لتأييد رأيهم بضرورة وجود إدارة مستقلة متخصصة للموارد البشرية:

- ✓ أهمية العنصر البشري خاصة وانه ينظر إليه الآن كمدخل للميزة التنافسية.
- ✓ إن وجود إدارة متخصصة في شؤون الموارد البشرية يؤدي إلى القيام بأنشطة الموارد البشرية بكفاءة أعلى نتيجة للتخصص.
- ✓ إمكانية توحيد سياسات الموارد البشرية وممارستها على مستوى المنظمة.
- بينما ويقدم أنصار الرأي الثاني المبررات التالية لتأييد رأيهم بأن كل مدير بالمنظمة هو مدير للموارد البشرية:
- ✓ مبدأ تعادل السلطة والمسئولية، حيث أن هناك مبدأ بالتنظيم ينص على ضرورة تعادل السلطة مع المسئولية، وإستنادا إلى هذا المبدأ التنظيمي، فإنه طالما أن كل مدير بالمنظمة تقع عليه مسؤولية تحقيق أهداف وحدته التنظيمية ومسئول عن أداء الأنشطة، وجب منحه السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لأداء الأنشطة وتحقيق الأهداف، ومن بين تلك الموارد، المورد البشري.
- ✓ تحقيق المرونة في إدارة العنصر البشري وتطوير معارفه.
- وبناء على وجهات النظر هذه المختلفة يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:
- ✓ على الرغم من مزايا وجود إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية إلا أنه يعاب على ذلك عدم مرونة سياسات الموارد البشرية لأن المعايير الموحدة لا تراعي الفروق الفردية بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ✓ على الرغم من مزايا قيام كل مدير داخل المنظمة بإدارة العنصر البشري التابع له وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنه يعاب على ذلك:

- قد لا يتمتع المدير بالخبرة اللازمة لأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- قد لا يتوافر للمدير الوقت الكافي لأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- عدم توحيد سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

- ✓ ضرورة وجود تعاون مشترك بين المديرين، وبين إدارة الموارد البشرية في أداء بعض الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري
مثل: تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار، تقييم الأداء، الحوافز... الخ.
- ✓ السماح لكل فرد في المنظمة بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تنمية القدرات الفعلية لدى الفرد، وضمان عدم مقاومة الأفراد لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- وخلاصة القول، لقد حدث تطور في مسمى الوحدة التنظيمية المسئولة عن إدارة الموارد البشرية، وطبيعة الدور الذي تلعبه، تبعاً لتغير الظروف التي تعمل المنظمات في ظلها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الظروف.	مسمى الوحدة التنظيمية.	دورها الرئيسي.
مع بداية الثورة الصناعية والتحول من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي.	لا توجد وحدة تنظيمية مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.	مشرف العمال أو رئيس العمال هو الذي يتولى إدارة شئون العمال.
- تضخم أعداد العاملين. - تعدد الوظائف. - ظهور علم الإدارة على يد فريدريك تايلور.	وحدة شئون المستخدمين أو شئون الموظفين.	إدارة شئون العمال اليومية (حضور، غياب، إنصراف... الخ).
تجارب الهوثورن وظهور حركة العلاقات الإنسانية.	وحدة الرعاية الاجتماعية.	- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل. - الرعاية الاجتماعية للعاملين.
مع زيادة الإنتاجية نتيجة تطبيق مبادئ حركة العلاقات الإنسانية وظهور النقابات العمالية.	وحدة علاقات العمل.	التعامل مع نقابات العمال.
في منتصف القرن العشرين حتى 1960 نتيجة التطورات المحلية والعالمية، وزيادة أهمية العنصر البشري.	إدارة الأفراد أو إدارة شئون العاملين.	الوظائف التقليدية لإدارة الأفراد مثل: إستقطاب، اختيار، تعيين، تدريب، تحديد الأجور والمربعات، تقييم الأداء، الرعاية الاجتماعية، الصحة والسلامة المهنية... الخ.
من سنة 1960 نتيجة التطورات المحلية والعالمية، وزيادة أهمية العنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية.	إدارة الموارد البشرية.	الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية + الوظائف الحديثة مثل: إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء، بحوث الأفراد... الخ.