

العنوان:	إدارة الأفراد : التخطيط في شئون الأفراد
المصدر:	التنمية الإدارية - مصر
المؤلف الرئيسي:	عبدالله، سعيد أحمد
المجلد/العدد:	س 4, ع 16
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1982
الشهر:	يوليو
الصفحات:	17 - 21
رقم MD:	93669
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	القوى العاملة، تخطيط القوى العاملة، إدارة الأفراد، التنظيم الإداري، العمل والعمال، تنمية الموارد البشرية، برامج التدريب، التدريب المهني، الاحتياجات التدريبية، تنمية المهارات، الوظائف، توصيف الوظائف، الترقيات، القوانين والتشريعات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/93669

إدارة الأفراد

التخطيط في شؤون الأفراد

بقلم : سعيد أحمد عبد الله
مستشار رئيس الجهاز

الأعمال في المشروعات وخاصة الصناعية ليست قاصرة فحسب على إدارة الأشياء بل هي تشمل أيضا إدارة القوى العاملة التي تعتبر المحرك والدافع لبلوغ أهداف المشروع .. وكذلك اعترفت الإدارة العليا في المشروعات الصناعية الكبرى بضرورة قيام إدارة متخصصة في إدارة شئون الأفراد ، وأصبحت هذه الوظيفة أساسية وذات أهمية كبرى .. وتطور مفهوم هذه الإدارة المتخصصة وظيفيا الى ما هو أوسع وأعم من المفهوم التقليدي الذي درجت (إدارة المستخدمين) على أدائه من أعمال ، كانت تقتصر على حفظ سجلات الأفراد ، واحتساب استحقاقاتهم وما إليها من اجراءات .. وأصبح مديرها مسئولاً أمام الإدارة العليا ، وأصبحت هذه الإدارة المتخصصة وظيفيا مسئولة عن تنمية العاملين بالمنظمة وتشغيلهم واستخدامهم بأقصى كفاية انتاجية ، وتوفير التعاون الفعال بينهم ، والعمل على حل مشاكلهم ، والمعاونة في توفير وسائل الانعاش والترفيه عن العاملين .. فهي تعتبر بحق وحدات فعالة لتطوير الموارد البشرية في منظماتها تكويناً وتنمية وتقويماً ..

وجدير بالذكر أن نجاح أية وحدة أو أية منظمة يتوقف - الى حد كبير - على درجة فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم المختلفة .. ، وهذا يتوقف بالتالي على قدرة العاملين ومهارتهم في انجاز أعمالهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون الصادق .. ومن هنا جاءت أهمية « إدارة شئون الأفراد » وسمو شأنها .. فإدارة الافراد تتعلق بتهيئة قوة العمل في المنشأة وجعلها ماهرة وراضية ومستعدة

المفهوم العام لوظيفة إدارة الأفراد ومفهومها
كاختصاص وظيفي

إدارة الأفراد

Personnel Administration or Management

وظيفة إدارية رئيسية في المشروعات الصناعية الحديثة أو في أى مشروع أو منظمة .. ذلك أن كل من يمارس مهام إداريه مهما ضاق نطاق إشرافه أو اتسع انما يقوم بتنفيذ أعمال عن طريق استخدام أفراد .. وأن كل من يعتبر مسئولا عن تنفيذ عمل يتطلب أدائه استخدام فريق من الأفراد يعتبر مديراً أى قائماً بالإدارة .. وهو بهذه المثابة يدير العمل عن طريق بعض الأفراد مستخدماً جهودهم بأقصى كفاية لتحقيق أهداف محددة ..

وعلى ذلك يصبح كل من يرأس فريق عمل سواء في ذلك ملاحظ العمال الذى يرأس فريقاً من عمال الانتاج أو الصيانة مثلاً - أو رئيس الحسابات الذى يرأس مجموعة من المحاسبين ، أو مدير البحوث الذى يرأس مجموعة من الباحثين .. الخ يصبح كل واحد من هؤلاء مدير أفراد بالمعنى التنفيذى اذ تقع عليه مسئولية إدارة فريق من الأفراد ، ونتائج عمل هذا الفريق ، وخلق الحوافز الإيجابية منهم ، والعناية بمعنوياتهم ، وتحقيق التعاون المثمر بينهم ، وإذكاء روح المبادرة والتطوير والخلق والابتكار فيهم ..

ولقد كان من آثار تطور وتحول الفكر الإداري في أوائل القرن العشرين .. الاعتراف المتزايد بأهمية العنصر البشرى أى العاملين ، وأن إدارة

تمام للتعاون والتفاني في تنفيذ أعمال المنظمة بصفة مستمرة وبدقة وأمانة وإيجابية ...

طبيعة الانسان الفرد :-

الانسان الفرد شيء له حاجات جسمانية ، مثل المأكل والمشرب والملبس والسكن وكلها ضرورية لبقائه ... - والانسان كشيء اجتماعي له حاجات اجتماعية مثل شعوره بالانتماء الى مجموعة معينة ، وشعوره باحتلال مركز اجتماعي معين ، وشعوره برضى الناس عنه ... ويختلف الانسان الفرد عن الحيوان في أن لديه القدرة على التفكير المنطق ، وله حاجات فكرية (تغذية عقلية) وفي النهاية فللإنسان حاجات روحانية تتعلق بخالق الكون ... رب السماوات والأرض ... وعلى هذا يمكن تلخيص الحاجات الانسانية كما يلي :-

(١) حاجات جسمانية

(٢) حاجات اجتماعية

(٣) حاجات فكرية

(٤) حاجات روحانية

ولما كان الانسان الفرد يحتاج الى اشباع كل هذه الحاجات المذكورة ، ولما كان يعجز بمفرده عن تحقيقها ، فانه يلجأ الى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها ، ومن هنا نخرج بحقيقة أساسية هي :-

- ان الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم . وعلى هذا :-

إذا كانت المنظمة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافية لأحداث التعاون والمساهمة المطلوبة والمنشودة من الأفراد فانها أي المنظمة سوف تتلاشى - إلا إذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لاثارة العزيمة والتعاون في سبيل العمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة والتسيب الى عمل ايجابي فعال في كل مجال ...

وعلى ذلك فان من حتميات الأمور في الإدارة مراعاة النظر الى الفرد في المنظمة على انه انسان لا كسلعة تباع وتشترى مثل السلع الأخرى ، يخضع لقانون العرض والطلب ، اذا زاد عرضه في السوق قلت أجرته وساءت شروط استخدامه ، واذا زاد عليه الطلب زاد أجره وملحقاته وتحسنت شروط استخدامه ...

ولاشك أن الأفراد اذا عوملوا كبشر أو كأعضاء في جماعة ، فانهم يتجاوبون ويتعاونون ويعطوا عملهم أفضل ما فيهم . وهذه نرطه ديمقراطية الى الأفراد ...

التخطيط في شئون الأفراد :-

يعتبر تخطيط القوى العاملة Manpower Planning من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها ادارة أية منظمة . وتتولى عادة « ادارة الأفراد » القيام بتلك المهمة ...

وان هدف التخطيط في مجال القوى العاملة هو تقدير احتياجات الوحدة أو المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل السبل لتوفير تلك الاحتياجات .

فتخطيط ... القوى العاملة هو وسيلة « لضمان حصول المنشأة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الانتاجية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفايات محددة وبأعداد معينة . وبالتالي فان تخطيط القوى العاملة في المنظمة يتضمن إيجاد حل لمشكلتين أساسيتين :

١ - مشكلة تحديد انواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة ...

٢ - مشكلة تحديد أعداد الأفراد اللازمين لأداء كل نوع من انواع العمل ...

وبالتالي فان تخطيط القوى العاملة يتطلب اداء الوظائف الآتية :-

(أ) تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توفرها ومقارنتها بما هو موجود فعلاً أي تحديد العدد اللازم توفره من كل عمل أو وظيفة ...

(ب) توصيف تلك الأعمال أو الوظائف الواجب توفرها لتحديد المؤهلات والصفات اللازم وجودها فيمن يشغلها مثل (نوع ومستوى التأهيل العلمي - الخبرة النوعية والزمنية - القدرات والمهارات - التدريب ... الخ) .

ويقصد بوصف الوظائف أي تحديد دقيق لواجبات ومسئوليات الوظائف وكل ما تتطلبه من تأهيل وما تقضيه من خبره وذلك باستخدام البيانات والحقائق التي تم جمعها عن الوظائف وكذلك البيانات التي تم جمعها عن البناء التنظيمي للمنشأة والتي تكشف عن موقع الوظيفة ...

(ج) تحليل قوة العمل الحالية في المشروع من حيث الكفايات والاعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توفرها ... وبذلك يتم تحديد المهارات والكفايات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف ...

(د) تتحدد أهداف الخطة نتيجة للمقارنة بين ما هو كائن فعلا وبين ما يجب أن يكون ، وتلك الأهداف يمكن تصورها في أحد شكلين : -

١ - الرغبة في استكمال نقص معين في قوة العمل الحالية حيث تقل الكفايات أو الأعداد الموجودة فعلا عن الكفايات أو الأعداد من الأفراد المطلوبين ...

٢ - الرغبة في التخلص من فائض معين حيث يزيد الأفراد الموجودون فعلا عن احتياجات الوحدة .

وباستخدام ذلك الأسلوب التخطيطي العمل في العمل يمكن التأكد من أن كل عمل انما يخدم هدفا محددا ويسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة أو الوحدة ، وأن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له ، وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الانتاجية والادارية ...

هذا مع مراعاة منح الأجر على قدر العمل أي مراعاة تماثلي الأجر إذا تساوت صعوبة الأعمال Equal pay for equal work وذلك في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها ...

ومما سبق يتضح لنا أن التخطيط للأفراد يشمل التنبؤ بما ستكون عليه شئون الأفراد في المستقبل مع الاستعداد لها ... وأن الشئون الواجب تخطيطها تنحصر فيما يلي : -

١ - حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافآتها المادية - والحصول على العاملين اللازمين لشغل هذه الوظائف التي تنتمي الى مجموعات وظيفية نوعية مختلفة أي تدبير الأفراد أو العاملين الصالحين للعمل .

٢ - تهيئة العاملين للعمل (بالتدريب والتدريب Training والترقية promotion)

٣ - نظم العمل (ساعات العمل ومواعيده والأجازات ... الخ)

٤ - الخدمات المختلفة والرعاية الضرورية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم وتحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزى للموارد البشرية ...

٥ - إنهاء الخدمة Termination of Employment (ببلوغ سن التقاعد أو بالاستقالة ... الخ) وفيما يلي موجزا عن حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها : -

● **حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها :**
من أهم عمليات التخطيط في شئون الأفراد حصر الوظائف المختلفه ووضعها على أسس موضوعية .

ولا شك أن نجاح إدارة الأفراد المتخصصة وظيفيا في أداء وظائفها واختصاصاتها يتوقف على وجود بيانات كاملة ودقيقة عن كل وظيفة بالمنشأة أو الوحدة والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة ... إذ بناء على صحة ودقة هذه الموصفات يتوقف نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظائفها الهامة كالاختيار والتعيين

Selection and Placement

والترقية والنقل ووضع نظام الأجور وغيرها ...

ولقد قضى قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والذي بدأ العمل به من أول يوليو ١٩٧٨ بوصف لكل الوظائف الحكومية - وهو قائم على فلسفة ترتيب الوظائف الموضوعي في كافة الشئون التي تنظم الخدمة المدنية من نواحى التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب مع استبعاد كافة الاعتبارات الشخصية التي سادت نظم الخدمة المدنية خلال السنوات الأخيرة ...

وتنص المادة الثامنة من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على أن تضع كل وحدة هيكلًا تنظيميًا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

وتضع كل وحدة جدولًا للوظائف مرفقا به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها في إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بالجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون ، كما يجوز إعادة تقييم وظائف كل وحدة .

ويعتمد جدول الوظائف وبطاقات وصفها والقرارات الصادرة بأعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

وذلك حتى تكون هذه الوظائف بعيدة عن الواقع وعن الاحتياجات الفعلية للعمل نتيجة لمراجعة الجهاز وأبداء رأيه فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والوظيفية ...

● **أغراض وصف الوظائف :**

وصف الوظيفة هو البيان الذى يعرف الوظيفة والذي يظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد

الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها
ومن أهم أغراضه : -

١ - يساعد على اختيار أنسب وأصلح الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة :

٢ - يساعد على تحقيق مبدأ العدالة فى تحديد الأجور للوظائف على أساس أهميتها ومستوى صعوبتها ومسئولياتها بحيث تتماثل المرتبات اذا تماثلت الأعمال فى مستوى صعوبتها ومسئوليتها وان اختلفت فى نوعها وطبيعتها ..

٣ - يسهم فى وضع برنامج هادف وسليم لتدريب العاملين اذ أن التدريب لن يؤتى ثمارة المرجوة ما لم تحدد أولا ماهية الأعمال المنوطة بالعاملين وخصائصها ومسئولياتها ومطالبها حتى يمكن على ضوء هذا التحديد (أى مواصفات الوظائف) وضع برامج التدريب السليمة الفعالة ..

٤ - يسهم فى وضع نظام سليم لترقيات العاملين اذ أن الترقية تعنى شغل العامل لوظيفة أخرى ذات مستوى من الصعوبة والمسئولية أعلى من مستوى الوظيفة التى يشغلها حاليا .. وحتى تكون الترقيات صحيحة يجب أن يكون لكل وحدة جداول بوصف الوظائف والشروط اللازمة لشغلها حتى يمكن رسم طريق الترقية الذى يسلكه الموظف على هديها ..

٥ - يعتبر الوصف أساسا هاما لاعداد المقاييس الانتاجية التى قد تقوم بوضعها المنشأة لرفع مستوى كفاية العامل وايجاد معيار واضح لمحاسبتها - وتعد هذه المقاييس على ضوء الأعمال الموكولة الى كل وظيفة والموضحة فى جداول وصف الوظائف والأعمال ..

والخطوات التى تتبع وصف الوظائف : -

أولا : - حصر الوظائف والأعمال الموجودة فى المنشأة وتقسيمها الى أقسام رئيسية ..

ثم جمع الحقائق والبيانات عن الوظائف من حيث نوع وطبيعة عملها ومستوى صعوبتها ومسئوليتها وما يتطلبه أداؤها من مؤهلات

مختلفة ، فضلا عن العلاقات بين الوظائف فى ضوء الأوضاع التنظيمية القائمة ..

ويتم جمع الحقائق والبيانات عن طريق استخدام « قوائم الأسئلة » Questionnaires يقوم العاملون باستفتائها ويراجعها الرؤساء المباشرون فضلا عن تحديد مطالب التأهيل اللازم توافرها لشغل الوظائف وذلك فى ضوء خبراتهم وممارستهم لأعباء الإدارة والإشراف - وكذلك عن طريق عقد المقابلات Interviews ومراجعة العمل على الطبيعة كوسائل لجمع الحقائق والبيانات عن لوظائف ..

ثانيا : تحليل الوظائف أى دراسة البيانات التى تم تجميعها واستبعاد ما هو غير ضرورى منها ثم التنسيق بينها ووضعها فى شكل يعطى دلالة ومعنى لطبيعة ومستوى الوظائف ..

ثالثا : بعد اجراء تحليل البيانات والمعلومات المجمعة عن الوظائف يتم تسجيل الدراسة التحليلية فى بطاقات نمطية تعرف « ببطاقات وصف الوظائف » التى تتخذ أساسا لعملية تقييم أى تعد الوظائف Job Evaluation ويتكون الوصف الوظيفى من عناصر أساسية هى : -

● اسم الوظيفة :

وهو المختصر الدال على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى ويستخدم هذا الاسم فى جميع شئون الخدمة المدنية (١) .

● الوصف العام :

ويحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمى واختصاصها العام .

● الواجبات والمسئوليات :

وتوضح المهام التفصيلية التى يؤدىها العامل وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة وأهمها المراجعة والإشراف الواقع على الوظيفة ومسئوليات الوظيفة الإشرافية ان وجدت ومدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة فى اتخاذ القرارات ومسئولية عن المواد

(١) ينظر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٢٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذها - والمعدل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ - وذلك تنفيذ لأحكام المادة التاسعة من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

أو المهمات والأدوات ٠٠ وظروف وبينة العمل التي
تزاوّل فيها أعمال الوظيفة ٠٠ والشروط الواجب
توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التأهيل العلمى
- والخبرة - والتدريب ٠٠

● عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم : -

يتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم فى
وظائف المجموعات النوعية المختلفة (مثل
المجموعات النوعية للوظائف التخصصية
والمجموعات النوعية للوظائف الفنية - والمجموعة
النوعية للوظائف المكتبية ٠٠٠) على : -

(أ) كمية ونوع العمل المطلوب تنفيذه ،
وهذا يتوقف على الطرق التى يتم بها هذا التنفيذ .

(ب) معدل استقلالات العاملين - وفصلهم -
والغياب وبعض حالات ترك العمل الأخرى بسبب
التقاعد أو سوء الحالة الصحية من شاعلى درجات
وظائف المجموعات النوعية المختلفة ٠٠

وجدير بالذكر أن المجموعة النوعية : هى تقسيم
بتنظيم جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة
الأعمال ونوعها وإن اختلفت فى مستويات الصعوبة
والمسئولية ، وتعتبر كل مجموعة وحدة مميزة فى
مجال التعيين والترقية والنقل والندب والاعارة .

ولقد قضى القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن
نظام العاملين المدنيين بالدولة فى المادة ١٧ منه
على أن تعلن الوحدات (أى كل وزارة أو مصلحة
أو جهاز يكون له موازنه خاصة - وكل وحدة من
وحدات الحكم المحلى - والهيئة العامة) عن الوظائف
الحالية بها التى يكون التعيين فيها بقرار من
السلطة المختصة (أى من الوزير المختص - أو
المحافظ المختص بالنسبة لوحدات الحكم المحلى - أو
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة المختص) فى
صحيفتين يوميتين على الأقل (وذلك لضمان علم
الكافة وبما يحقق المساواة بين المواطنين طبقا لما

كفله الدستور الدائم) ويتضمن الاعلان البيانات
المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها .

وتحدد السلطة المختصة الوظائف التى يكون
شغلها بامتحان وتلك التى تشغل بدون امتحان .

وهذه المادة تحدد بوضوح أسلوب اكتفاء
العاملين فى اختيار الأفراد اللاتقين للقيام بوظائف
وأعمال معينة من بين الراغبين فى شغل وظائف
محددة والمتميزين فى المهارة فى عمل معين ٠٠

وتنص المادة ١٨/١ من القانون ٤٧ لسنة
١٩٧٨ بأن « يكون التعيين فى الوظائف التى
تشغل بامتحان بحسب الأسبقية الواردة بالترتيب
النهائى لنتائج الامتحان وعند التساوى فى
الترتيب يعين الأعلى مؤهلا فالأقدم تخرجا فان
تساويا تقدم الأكبر سنا » ٠٠

وإن الغرض من عقد الامتحانات قياس المقدرة
والجدارة - ويمكن أن تكون الامتحانات تحريرية
أو شفوية وقد تتعلق بالذكاء والمهارات واتساع
المعرفة والسلوك اجتماعى ٠٠

وفى بعض الحالات تعقد الامتحانات أيضا
للترقىات الى الدرجات الوظيفية الأعلى ٠٠٠٠
فتنص المادة ٣٧/٤ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨
على أن « ويشترط فى جميع الاحوال لترقية العامل
(أى سواء كانت الترقية بالأقدمية أو الاختيار)
أن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذى تتيحه له
الوحدة التى يعمل بها » .

وجدير بالذكر أن وجود خطة مثالية للقوى
العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين
الا اذا أحسنت « إدارة الأفراد » القيام بوظيفة
الاختيار Selection أى اختيار أنسب الأشخاص
للقيام بالأعمال والوظائف المحددة فى الوحدة ٠٠
من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة ٠٠