

# المكتبة الالكترونية المجانية

ويمكن القول بأن الوظيفة الأساسية الأولى من وظائف إدارة الأفراد هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات والهيئات، وهو ما يمكن أن يتم عن طريق ثلاث وظائف نوعية هي:-  
أ] تصنيف الوظائف.  
ب] تخطيط الموارد البشرية.  
ج] الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أ - تصنيف الوظائف:-

ويراد بالتصنيف ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات، على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة، مثل القوى العاملة في شركة مقاولات يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين، المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال.  
\* مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها، وكذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها، وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها وواجباتها ومهامها النموذجية، مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة وخطوط ترقياتها وتدرج مراتبها.

- ويختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعاً للظروف والعوامل البيئية: الحضارية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، في كل دولة.

ويمكن تقسيم طرق تصنيف الوظائف عموماً إلى طريقتين أساسيتين:-  
أولاً: الطريقة الموضوعية:-

ترتكز هذه الطريقة على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عن شاغل الوظيفة وما يحمل من مؤهلات دراسية أو أقدمية في الخدمة أو غير ذلك من الظروف الشخصية ويتأتى ذلك عن طريق الدراسة التحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه ومراحلها ودرجة صعوبته وعلاقته بأعمال الآخرين. وتطبيق هذه الطريقة يقتضي أن تقرر مواصفات كل وظيفة على أساس غير شخصي، وأن تحدد مرتبة كل وظيفة على أساس معينه مثل:-

- مستوى المسؤولية كما هو محدد في توصيف العمل.

- المشاق والصعوبات الموجودة في العمل.

- المؤهلات الدراسية والمهارات والخبرات والصفات الشخصية التي يحتاجها من يقوم بالعمل، وعلاقة العمل بباقي السلم الوظيفي.

إذن فالمبدأ الجوهرى لنظام التصنيف الموضوعي، هو التعامل مع الوظيفة مجردة ثم البحث بعد ذلك عن شاغلها، إذ يتم تحديد المواصفات لكل وظيفة من الوظائف على حدة، ثم تحدد بعد ذلك المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

خطوات التصنيف الموضوعي للوظائف:-

١- جمع البيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة:-

وذلك لتحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل منها بالنسبة إلى غيرها، وكذلك الوقوف على مستوى الصعوبة، وتحديد المسؤولية على أساس واجباتها ومسؤولياتها.

٢- تحليل الوظائف:-

ويقصد به تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية وإبراز جميع العناصر التي تتصل بواجباتها ومسؤولياتها، وتقدير أثر كل عنصر من العناصر على درجة الصعوبة ومستوى المسؤولية فيها.

٣- تقويم الوظائف:-

وهو تحديد أهميتها النسبية فيما بينها فى ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من

الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، وينتهي تقويم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها ومستواها. ثانياً: الطريقة الشخصية:-

تقوم هذه الطريقة على مبدأ الرتبة الشخصية، وتعتمد على شخص الموظف أو أقدميته ومركزه في السلم الإداري بالنسبة للموظفين الآخرين. فالفرد وأقدميته ومؤهلاته واسم الوظيفة وحقوقه هي العوامل المهمة في تحديد درجته وراتبه وسلطانه.

أما ما هي الوظيفة ونوع الأعمال التي يقوم بها فتأتي في مرتبة ثانوية. وهذه هي الطريقة السائدة في الأنظمة - العسكرية.

وتركز هذه الطريقة على الفرد شاغل الوظيفة أكثر مما تركز على الوظيفة نفسها. فالمهم هو الشخص وما يملك من مؤهلات وخبرات وقدرات، أما العمل فيمكن أن يتغير حسب احتياجات الجهاز الذي يعمل به، ووفقاً لتغير برامج العمل التي تتبناها المنظمة التابع لها.

المقارنة بين مبدأ الرتبة الشخصية ومبدأ الوظيفة:-

يرى البعض أن مبدأ الرتبة الشخصية يؤدي إلى حالة من الاضطراب في الوظيفة، إذ لا ضابط لها إلا عدد الموظفين الموجودين بالإدارة، وما يقتضيه عامل التفرقة الشخصية من تمييز كل منهم باسم ومنصب ورتبة خاصة. وكان إتباع هذه الطريقة في كثير من الدول النامية سبباً في تضخم عدد الموظفين وزيادة مرتباتهم بشكل غير مناسب مع الزيادة في انتاجياتهم.

أما الطريقة الموضوعية: - فهي أنسب إلى المفهوم الحديث لإدارة الأفراد [مبدأ الجدارة والكفاءة] حيث يكون تصميم الوظيفة على أحدث النظم، وحيث ينظر إلى وظائف الموظفين وأعمالهم على أنها أجزاء من نظام لتحقيق الأغراض النهائية التي من أجلها أنشئت الإدارة أو المصلحة، وأن هذه الأعمال مقسمة إلى أجزاء متكاملة ومتناسقة يعتبر كل منها وظيفة تتكون من مجموعة الواجبات والأعمال التي توكل إلى موظف واحد.

- وهذه الطريقة تساعد على وضوح الأدوار وتبسيط الأعمال ومنع التكرار وتضارب الأسماء والمسميات ومن ثم فإنها تساعد على وضع أساس سليم لسائر عمليات ووظائف شؤون العاملين التي تلي هذه الوظيفة.

فهي تساعد على حسن تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والترقية وتحديد الأجور وتحديد المؤهلات، بل إن تحديد مواصفات الوظيفة تساعد على تحديد الأسس التي تقوم عليها عملية تقويم الأداء والترقية ووضع نظام العمل. [ب] تخطيط الموارد البشرية:-

ويمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ينحصر في:-  
١- عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة المحتاج إليها في المستقبل وكيفية توفير ذلك من السوق.

٢- تخطيط هذه القوى الموجودة أو المستهدفة بوضع برامج للأفراد [خاصة في التعليم والتدريب]، وما ينفق ونتائج التنبؤ وحاجات المنظمة.

ج - الاستقطاب والاختبار والتعيين:-

الاستقطاب: -

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها.

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب:-

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة

أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني: معرفة طبيعة سوق العمل:-

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:-

١- حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

٢- المهارات المتاحة:-

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاج العمل.

٣- الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات، وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:-

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووصفاً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

الاختيار:-

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً.

والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:-

أ- أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتتعقد بينهم

المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط [دون تدخل للاعتبارات الشخصية] وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:-

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين

المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

٢- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

٣- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

التعيين:-

تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشارك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعين

في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها