

تمهيد

تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى استقطاب وجذب اليد العاملة المؤهلة من خلال الإعلانات، المسابقات، بهدف رفع من مستوى إنتاجها، فهذه العملية تدعى بالتوظيف، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية هذا المفهوم وأهدافه وسياسته، وطرق تقييم الوظيفة

المبحث الأول: ماهية التوظيف

تمهيد:

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية عدة وظائف من بينها التوظيف, حيث تلقى هذه العملية اهتماما كبيرا في المؤسسة باعتبارها الدعامة الأولى للنظام من جهة, وأهمية العنصر البشري في حد ذاته من جهة أخرى باعتباره عامل من عوامل الإنتاج الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية, فاختيار وتوجيه واستغلال المورد البشري يساهم بشكل جيد في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها, ويعتبر التوظيف من مهام مصلحة الموارد البشرية, إذ تقوم بتمويل المؤسسة باليد العاملة, فهي تكلفه مادية وزمنية في نفس الوقت, إذ تمثل العنصر الأساسي الذي يساهم في توجيه مستقبل المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم وأهداف التوظيف

1 مفهوم التوظيف :

أ_ لغة: فعل من فعل وظف توظيفا¹, يراد بها استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه, وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفين في الوظائف قصد إنتاج سلع وخدمات.

ب_ اصطلاحا: هو وضع الأشخاص المناسبين من حيث العدد والمؤهلات المهنية في مختلف المصالح, المؤسسات والمحلات من أجل ضمان التسيير الجيد لها².

عملية التوظيف تتم على إثر وجود مناصب جديدة أو التي أصبحت شاغرة عندما يغادر أصحابها الرسميين من إحدى الحالات التالية : عطلة مرضية طويلة المدى, عجز عن العمل, استقالة, إقالة, تعيين, الخدمة العسكرية وانتداب أكثر من ستة أشهر, تقاعد, وفاة, وبصفة عامة لكل تغيب يفوق صاحبه الستة أشهر فإنه سيصبح المنصب شاغرا³.

¹ إدوارد لحدود، مرجع سبق ذكره، ط24، 1973، ص265.

² Jean guyot : le recrutement méthodique du personnel, entreprise modern paris, 1983, p19

³ تقيّة محمد المحدي حسان، الاطار بين المصحة العامة والخاصة، أطروحة ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة الجزائر، 1995، ص64.

عملية إلحاق الفرد بالعمل الجديد في منشأة ما, ويعتبر التوظيف من جهة نظر (المؤسسة المنشأة إلحاق العمال الجدد الذين تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة, كما يعتبر التوظيف من وجهة نظر مكاتب التوظيف العثور على وظائف للعمال المقيدين بها¹.

إن التوظيف هو عبارة عن وضع برنامج بين حاجة المؤسسة للعاملين مع تصنيفها من حيث المهارات, التخصص المطلوب والعدد المطلوب من كل أنواع التخصصات, ولكي تتوصل إدارة الأفراد إلى النتائج المرجوة لا بد من توافر العوامل الآتية:

➤ التقدير الكمي والنوعي الجيد للاحتياجات من العمال.

➤ الاندماج الجيد للموظف الجديد.

➤ توافر المؤسسة على نظام داخلي يسمح بجلب مهارات عالية².

تعتبر وظيفة التوظيف إحدى المكونات لوظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تلي الوظيفة الخاصة بتخطيط القوى العاملة مباشرة باعتبار أنه بمجرد الانتهاء من تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة على كافة المستويات, فإن توظيفها يعتبر بمثابة العبء الإداري الذي تواجهه إدارة تسيير الموارد البشرية³.

٢ أهداف التوظيف:

إن أهم مرحلة في حياة المؤسسة هي عند إلحاق الفرد بالمؤسسة, وما يمكن أن يضيفه من قيم للمؤسسة, ومساهمة المؤسسة في إشباع حاجاتهم, لذا نجد أن أهداف التوظيف هي أهداف مزدوجة بين الفرد والمنظمة التي يلتحق بها ونلخص هذه الأهداف فيما يلي:

1- تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف المرشحين ذوي الكفاءة العالية.

2- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة.

3- رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف الممكنة بتقدير مناصب الشغل التي توفرها المؤسسة في المستقبل.

¹ أحمد زكي بدوي, معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتبة لبنان بيروت, 1977, ص316.

² عبد الواسع عبد الوهاب, علم إدارة الافراد, تامة, جدة, ط2, 1984, ص63.

³ حنفي محمود سليمان, إدارة الأفراد, الجامعة المصرية, ص20.

- 4- الوصول لدرجات الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الأفراد.
- 5- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في إصدار أو وضع القرارات.
- 6- الوصول إلى الحد الأقصى لمساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه في تحقيق أهداف المنظمة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة.
- 8- ضمان وتأكيد كفاءة وجدارة القيادة.
- 9- توفيق مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للتوظيف

إن جل هذه المفاهيم (الكفاءة والجودة الشاملة)، دفعت بالمؤسسات الاستثمار في الموارد البشرية لاسيما اختيارها وتوظيفها.

إن عملية الاختيار والتوظيف أصبحت قضية صارمة وذات أهمية بالغة بالنسبة للمشروع المؤسسي¹.

ويشير أحد المؤلفين في هذا الصدد أن عملية تسيير الموارد البشرية ككل و الاختيار والتوظيف بصفة خاصة يجب ان تخضع الى رؤية استراتيجية شاملة², وذلك لكون مشروع المؤسسة (رسالة المؤسسة), هو قبل كل شيء مشروع بشري واجتماعي بالدرجة الاولى فتقصر الاهمية الاستراتيجية لعملية الاختيار والتوظيف في الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في استقطابها للكفاءات البشرية اللازمة والتي تتلائم مع ثقافة المؤسسة.

ويؤكد لنا في نفس هذا التحليل أحد المؤلفين الفرنسيين ان الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية تعتبر حاسمة بالنسبة لمختلف نشاطات وتوجيهات المؤسسة³.

¹Le chao management, enter édition, paris, 1994, p40. Tempeters:

²Chrles besseyere dehors, la stratégie des ressources humaines, et d'organisation, paris, 1989, p:08

³Octave gegelinier, la stratégie sociale, éd eme, paris, 1992, p35

فجودة الاختيار والتوظيف هي التي ستجعل المؤسسة تحتل مكانة ضمن محيط متغير باستمرار, خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تتسم أساسا بسيطرة مفاهيم جديدة على اقتصاديات الدول, باعتبارها المحرك الأساسي في المؤسسة.

ومن خلال هذه الاطروحات التي تعالج هذا الموضوع الحساس والجد هام, والذي يشكل نقطة أساسية في المؤسسات الحديثة, يمكن القول والتركيز على أن أبرز الابداع الاستراتيجية لعملية الاختيار والتوظيف تكمن في الكيفية التي من خلالها نحدث التغيير, ولهذا الغرض يشكل التوظيف أحد المصادر الرئيسية التي تدفع مشروع المؤسسة بالتغيير نحو الافضل.

وفي الاخير فإن عملية التوظيف هي هملية استراتيجية يتوقف عليها مسار مشروع المؤسسة ككل, ويتجسد هذا في الجوانب العملية الادارية والتنظيمية للمؤسسة, ومستقبل المؤسسة يتوقف أساسا على درجة اهتمام القائمين والمسيرين بهذا البعد الاستراتيجي باعتبارها محركا أساسيا لإحداث التغيير بالمؤسسة, ولاسيما في القرن 21 الذي يتميز أساسا بالثقافة الالكترونية والرقمية والتي أصبحت تشكل سلاح كل مؤسسة تهدف الى تحقيق الاداء والاندماج في السوق العالمية.

المطلب الثالث: التكنولوجيا المستخدمة في التوظيف

لقد شهد هذا القرن تطورا هائلا في التكنولوجيا التي أصبحت قاعدة في تسيير المؤسسة الصناعية, حيث يشير أحد المؤلفين¹ الى أن أواخر القرن العشرين سيطر عليه تكنولوجيا المعرفة العلمية والإبداع وهذا ما يجسد مجتمع المعرفة. ومنه نستنتج ان التغيير الحاصل في الدول المتقدمة يعود الى التكنولوجيا الرقمية التي تجسد اليوم سلوكه وثقافته.

ان ميدان تسيير الموارد البشرية أصبح هو كذلك يخضع لهذه التكنولوجيا كالأترنات التي تمكن المؤسسة من الاتصال مع المحيط الخارجي, وزالتى تمكنها أيضا من تمديد قدراتها على البحث وجذب المناسبين للوظائف وتميز طريقة الانترنت في استقطاب اليد العاملة (المؤهلة). بمميزات أهمها².

- من حيث التكلفة فهي أقل بالمقارنة مع تصميم الإعلان في وسائل الإعلام.
- من حيث عدد المتقدمين لهذا الإعلان كثر.

¹Peter ferdinant dreker, au de la du capitalisme, la metamorphose de la fin du 21eme sicle et dinod, paris, 1996, p39

² نفس المرجع, ص 13, 14

- التخلص من كثرة الأوراق الخاصة بالبيانات التي تستلزم عدد من الموظفين لفرزها.
- سهولة في معالجة الطلبات وتحديد أنسب المرشحين للمقابلات.
- تتيح هذه الطريقة العودة إلى هذه البيانات في أوقات مختلفة.
- بما أن التسجيل في الحاسوب يتطلب معرفة استعماله فإن المتقدمين يكونون أكفاء في أغلب الحالات.

المطلب الرابع : أنواع التوظيف

بصفة عامة يوجد نوعين من التوظيف، توظيف داخلي وآخر خارجي

1-التوظيف الداخلي : الفعالية الاقتصادية من بين أهم الاهداف التي تسعى الر تحقيقها من خلال طاقتها البشرية، ومن أجل ذلك تتبع مجموعة من الطرق من بينها المحفزات التي تستخدمها المؤسسة لترغيب مواردها البشرية في العمل وتظهر من خلال عمليات الترقية التي تحقق لهم مكانة اجتماعية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ويعرف peter drucher الترقية « حركة تصاعدية مرتبطة بمستوى الكفاءة»¹.

فهي اذا الانتقال من منصب الى منصب أعلى يكون فيه صلاحيات وواجبات أكبر وأوسع، ويتم هذا الانتقال بشروط من أهمها الكفاءة التي تحدد ما إذا كان الشخص يستحق أو كفو لهذا المنصب الجديد أم لا، وللترقية هدفين:

- **هدف اقتصادي** : فهي من الناحية الاقتصادية توفر الكلفة أو عناء البحث عن أشخاص جدد وكذا تكوينهم وتدريبهم على العمل

- **هدف انساني** : تساهم في إتفاف العمال على مؤسستهم وتحسينها وازدياد ثقتهم بها وهذا يعود على المؤسسة بالربح والمزيد من العمل ورفع الإنتاج، وعملية الترقية هذه تتم عبر الشهادات والكفاءات المهنية أو عن طريق الخبرة التي يحصل عليها الفرد أثناء عمله، وينبغي على المؤسسة عند التوظيف أن تراعي مايلي:

- سياسة المؤسسة

- المترشح وماضيه المهني

¹ Drucher peter, l'efficacité objective n1 des cadres ,édition d'organisation, paris,1974,p13

- المحيط الذي كان متموقع فيه.

2- التوظيف الخارجي: أهمية اكتشاف المواهب والكفاءات القادرة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم البحث عن موظفين عن طريق: النشر، الاتصال بالمعاهد، ووكالات التشغيل، النقابات العمالية، كما تقوم المؤسسة بحملة اختبار للإختيار الأمثل، والأجدر بهذا المنصب.¹

¹ نفس المرجع ص13.

المبحث الثاني: سياسة التوظيف في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم سياسة التوظيف

1 مفهوم السياسة:

هي الخطة أو مجموعة من الإرشادات للعمل فهي توجه وتراقب نشاطات العامل لأجل تسييرها مع الاهداف الموضوعية, والمهم أن تكون هذه السياسة مكتوبة ومفهومة وعلى العاملين في المؤسسة اتباعها¹.

2 تعريف سياسة التوظيف:

هي عملية ادارية متواصلة تعني تحديد الاحتياجات من اليد العاملة القادرة والراغبة و المتاحة للعمل، و اختيار العناصر المتقدمة و اعدادها للعمل و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و حثها و ترغيبها في العمل و الاستمرار فيه.

وسياسة التوظيف من أعقد العمليات الإدارية ومن عوامل نجاحها،التعاون الفعال و المشاركة الايجابية في اعداد وتنفيذ مختلف العمليات التي تقوم بها باعتبارها سياسة تم كل عامل وفي أي مستوى كان، و ما تنفيذ هذه السياسة(التوظيف) اتخاذ مجموعة من الاجراءات المتبعة من طرف المؤسسة لأجل استقطاب و اختيار و تعيين المرشحين ذوي الكفاءة و المؤهلين و التي تهدف الى:

- تحضير الفرق الكفيلة بتوظيف مترشحين أكفاء.
- الحصول على الموارد البشرية بأقل تكلفة.
- تنصيب كل مترشح بالمنصب المناسب له أكثر².

¹Michel marchesnay,management stratigique,orrorganisation,paris,1997,p187

² نفس المرجع

المطلب الثاني: أهداف و مشاكل سياسة التوظيف

1) الأهداف:

يعتبر التوظيف هدف كل من الفرد و المؤسسة و نظرا للدور الذي تلعبه سياسة التوظيف في الاختيار والتعيين في الموارد البشرية و اشباع حاجات الأفراد لذلك لن نلخص الأهداف في:

1) استخدام أعلى التقنيات والمهارات وجلب اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة التي تسعى الى تحقيق الأهداف المسطرة، و تحقيق الأرباح لمواصلة العمل لذلك فهي توظف عمال ذوي كفاءة و خبرة مهنية ضمن احتياجاتها.

2) الوصول الى أعلى درجات اشباع لرغبات الأفراد من خلال المنح مثل المنحة العائلية و الجماعية... الخ.

و من جهة أخرى يبذل العمال جهد لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3) اشراك جميع العاملين في وضع و اصدار القرارات لتعزيز العمل الجماعي عن طريق جمع الافراد مع بعضهم بحيث يشتركون في اتخاذ القرار أو تعديل قرار يتماشى مع أوضاع المؤسسة حتى لا يشعر العامل بالعزلة.

4) ايجاد فرص لتنمية قدرات و كفاءات العاملين، و هذا بمنح فرص في التدريب و التكوين اللذان ظهرا جليا في هذا القرن مع تطور التكنولوجيا و تعليم العمال كيفية التعامل مع الآلة.

5) توفير أعلى قدر من الأمن الاقتصادي للعامل من خلال المكافأة حيث أن حاجة الأفراد الى الدخل يدفعهم لبذل جهد و كذا لرفع رفاهيتهم

2/المشاكل: للتوظيف دور في نمو حجم المنظمات و اشباع حاجات الأفراد إلا أنه يعاني من مشاكل عديدة و بسبب الأموال التي يكلفها يصعب تحديد هذه المشاكل، وهذا ما يؤثر على سيرورة نشاطها ومن أهم الأسباب:

*مشاكل خاصة بفئة معينة من العمال : هذه المشاكل تواجه فئات خاصة من العمال بسبب غياب تظلم عمل مناسب مع العادات و المعتقدات:

أ)توظيف العنصر النسوي:

عند توظيف هذا العنصر، تقوم الادارة بتخصيص نظام عمل معين مبني على قوانين و قواعد خاصة بهذا العنصر، فالمتزوجات هن أكثر غياب للمتطلبات، الحياة العائلية و ظروفها التي تستوجب منها المكوث بالبيت، ما يؤدي بالمؤسسة الى تشغيل عمال مؤقتين خلال غيابهن، و لذا نجد أنه في غالب الاحيان تفضل المؤسسة تشغيل النساء غير متزوجات نظرا لمتطلبات الوظيفة التي تستوجب البقاء حتى انتهاء الدوام.

(ب) توظيف الفئات الصغرى من العمال:

هناك قوانين الحماية الاجتماعية و قوانين العمل تمنح تشغيل القاصرين، فهذه القوانين تنص على أفراد الجنسين لا يجب توظيفهم قبل سن 16 سنة، و هناك قوانين تمنع القيام بأعمال شاقة بالنسبة للعمال الجدد الصغار ما بين 18 و 22 سنة، وكذا أعمال الليل و تحديد مدة العمل.

(ج) توظيف العمال الأجانب:

من واجب كل دولة هو توفير مناصب عمل لأبنائها و اتاحة الفرص لهم دون اللجوء الى الأجانب إلا في حالة عدم توفرها في الداخل، أو تتطلب خبرة عالية غير متوفرة، و توظيف هذه الفئة لها قوانين تحميها و اعطائها حقوقها و واجباتها.

توظيف العمال الأجانب هو وسيلة وحيدة لمواجهة نقص اليد العاملة في بعض القطاعات.

(د) توظيف العمال متعددي التخصصات:

ان أغلب الأفراد يتجهون للتخصص في أكثر من ميدان و هذا يمكنه من الاشتغال بأكثر من وظيفة و هذا يصعب على المؤسسة توجيه مثل هؤلاء الأفراد يتجهون للتخصص في أكثر من ميدان و هذا يمكنه من الاشتغال بأكثر من وظيفة و هذا يصعب على المؤسسة توجيه مثل هؤلاء الأفراد للتخصص الذي يتحكم فيه بكفاءة عالية و أحيانا تسند اليهم أكثر من وظيفة سواءا بـ:

1- عدم توفر الاطارات.

2- وضع العمال في مناصب مهمة دون المستوى المطلوب.

3- التزاغات التي تنشأ بين العمال.

4- عدم توافق المنضب مع الأجر.

المطلب الثالث: محددات سياسة التوظيف

هناك نوعين من المحددات (داخلية وخارجية) تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف¹.

1) المحددات الداخلية: هناك عوامل أساسية ومهمة تؤثر على سياسة التوظيف

أ- سياسة المؤسسة: ينبغي على سياسة التوظيف أن تتماشى مع الظروف التي تمر بها المؤسسة وأهدافها وبيئتها لأن سياسة التوظيف تتطلب ميزانية معينة حسب حجمها وهذا ينعكس على ميزانية المؤسسة والتي لا يمكنها عمليا خفض الاجور ، وهذا يستدعي من المؤسسة زيادة الانتاج ، لذلك ينبغي تحسين أساليب الاختيار والتدريب.

ب- تخطيط القوى العاملة وتصنيفها: عن طريق الخبراء و المسؤولين , الذين يقومون بتقدير احتياجاتهم المستقبلية ويستطيعون التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية كل في مجال تخصصها وربط التنبؤات المتعلقة بحجم التوسع المتوقع في المستقبل وتصنيف القوى العاملة تبعا للكفاية في أداء الاعمال المسندة الى مختلف الافراد.

ج- شروط المحيط الداخلي: توفير الجو الملائم لرفع الإنتاج، وكذلك قلة الامكانيات الخاصة بالمؤسسة التي تشرف على تدريب الموظفين الجدد تؤثر على القوى العاملة لذا يجب ابعاد كل ما يعرقل سير العمل كالصراع الذي يحدث بين العمال القدامى والجدد بخصوص الهيكل الوظيفي أو أسلوب العمل أو طريقة الانتاج.

2) المحددات الخارجية: من العوامل الخارجية التي تؤثر على سياسة التوظيف:

أ- التقدم التكنولوجي: يشكل التقدم التكنولوجي مجموعة من الصعوبات والتعقيد خصوصا المؤهل الذي يستطيع أن يتحكم في هذه التكنولوجيا التي تغير نمط العمل ونوع المهام المسندة للأفراد وبالتالي يغير الوظيفة ككل فمن خلال استعمال آلات حديثة ومواد جديدة تبرز لنا طرق وأساليب جديدة في الانتاج فتختفي بعض المهام, ومنه فإن المؤسسة ستحتاج الى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة وتقنية عالية.

ب) الوضع الاقتصادي: يؤثر الوضع الاقتصادي في سياسة التوظيف بصفة مباشرة فله دور في توسع الاسواق الذي يؤدي الى توسع نشاط المؤسسة, وهذا يتطلب عدد كبير من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة, أما عند الكساد فالمؤسسة مجبرة على التقليل من إنتاجها لأن الطلب على منجاتها قد قل, وبالتالي تلجأ المؤسسة الى تسريح العمال وتكون مجبرة على البحث عنهم حين يزول الكساد, بتكاليف كبيرة.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1995، ص97.

ج) عامل اللغة: إذا اعتبرنا اللغة وسيلة حضارية ووسيلة اتصال فهي وسيلة داخل المؤسسة لتحقيق التوازن الاقتصادي والثقافي، فالاتصال المنظم الناتج عن روح التفاهم والعمل، وهذا هو الأسلوب المتبع في الدول المتقدمة. فاللغة في الدول المختلفة لها وظيفة انتقائية حيث يرفض الذي لا يتقن اللغة في مسيرة التنمية، حتى أصبحت لغة المدير لغة العامل.

د) التشريعات القانونية : سواء كانت مدنية تتعلق بالمواطن وحقوقه وواجباته أو خاصة بالعمل والأجور والتأمين والضمان الاجتماعي ، فالمؤسسة لا يمكن أن تتغاضى عن الاعتبارات القانونية الخاصة بتحديد الحد الأدنى للأجر أو حقوق العمال في الراحة و الإجازة ، ولا يمكننا التمييز في الأجر على أساس الجنس و الجهة أو المعتقد، ويتم ذلك حسب النصوص والتشريعات القانونية¹.

المبحث الثالث: تشخيص الوظيفة

من بين وظائف ادارة الموارد البشرية هي التعامل مع الافراد الذين يشتغلون في وظائف متعددة ويقومون بأداء مهام محددة، من هنا تأتي أهمية هذه الادارة في حسن استثمار القوى العاملة في المؤسسة ويكون هذا الاستثمار ناجح إذا كان هناك وضوح في المهام والوظائف أي توصيف لهذه الوظائف من خلال تحديد مواصفات من خلال تحليلها وتقييمها.

المطلب الأول: توصيف الوظيفة

أ) مفهوم الوظيفة:²

هي النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف أو تفصيل مكتوب للوظيفة هدفها، طبيعتها، المهام، ظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة وهي كما يلي:

1- التعريف بالوظيفة: ويشكل اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي والقسم والإدارة والقطاع التابع له ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف وما الذي اعتمده وتاريخ اعداد التوصيف.

2- ملخص عام للوظيفة: هو عبارة عن سطر أو سطرين إلى ثلاثة أسطر يعرض فكرة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.

¹ نفس المرجع، ص 75.

² أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 74.

3-المسؤوليات والواجبات: ويعني تحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق صاحب الوظيفة, ويتم تحديد المهام التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء, والمواد اللازمة للأداء والمستوى الاشرافي الذي يشرف على الوظيفة وطبيعة ذلك الاشراف ونطاقه.

4-ظروف وبيئة العمل: وهذا الجزء من التوصيف يتم فيه تحديد الظروف الطبيعية, المادية التي يمارس فيها العمل, أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة(الضوضاء, الحرارة, الرطوبة.....) وطبيعة موقع العمل (مكتب, ساحة مفتوحة ..).

5- مواصفات شاغل العمل: ويعني المؤهل العلمي, وسنوات الخبرة والمهارة, اجتياز اختبارات معينة.

- ويوضح الشكل التالي مثالا عن توصيف الوظائف

تحليل الوظائف

مواصفات شاغل الوظيفة(القدرات والمهارات والخبرات المطلوبة للقيام بالوظيفة)	وصف الوظيفة
مستوى التعليم	اسم الوظيفة وموقعها
الخبرات السابقة	الواجبات والمسؤوليات
القدرات الجسدية	المهام الرئيسية
حجم ونوعية المسؤولية	الألات والأدوات المستخدمة
بعض القدرات الخاصة	نوعية الإشراف
	ظروف العمل

ب) توصيف العمل¹: ويهدف لتحديد الحد الأدنى للمواصفات والخصائص البشرية اللازمة لإنجاز عمل معين على أكمل وجه, ومن هنا يلاحظ أن وثيقة التوصيف تعد معيارا للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الصفاة والمؤهلات والقدرات المطلوبة حتى يمكنهم تحقيق أعلى مستوى من مستويات الكفاءة في الأداء.

ج) أهمية توصيف الوظائف: يعتبر من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين نقابات العمال وبين أصحاب العمل, وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف, كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروق حقيقية بين الوظائف

¹ محمد ماهر عايش, مرجع سبق ذكره, ص264.

طبقا لما يوضحه توصيف كل وظيفة, أن هذه الفروق تستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة أيضا, وتوصيف الوظائف يلعب دورا هاما في حل التزايدات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب العمل. توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه في تصميم وتطوير نظم الاختيارات الخاصة باختيار العاملين الجدد, وفي وضع معايير لأداء كل وظيفة طبقا لأعبائها ومسئولياتها¹.

المطلب الثاني: تقييم الوظيفة

بعد مرحلة التحليل تبدأ المرحلة التالية وهي اختيار الطريقة التي سيتم بموجبها تقييم الوظيفة, وهناك أربع طرق للتقييم وهي طريقة الرتب والتدرج والمقارنة وطريقة النقط².

1- مفهوم تقييم الوظائف: هو إجراء من شأنه تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة لقيمة الوظائف والأعمال في ذات المنظمة.

ويمكن تعريف تقييم الوظائف بأنه تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة من وظائف المنظمة, وعن طريق إيجاد أسس موضوعية وعادلة لتنصيب كل فرد فيما يحصل عليه لقاء عمله, وعلى ذلك فإن المقصود بالتقييم هنا هو دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مادية لها وليس تحديد واجباتها ومسئولياتها لذلك تهدف عملية التقييم الى تحديد قيمة الوظائف بعضها لبعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها.

2- أهداف تقييم الوظائف: هنا ثلاثة أهداف تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها في المنظمة من خلال تقييم الوظائف وهي:

* العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديد لها في ضوء نوع ومقدار المسؤوليات والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة.

* المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف المتشابهة في المسؤوليات والواجبات.

* تحقيق الكفاءة للعاملين في أجورهم ورواتبهم إذ تحاول الادارة عن طريق عملية تقييم الوظائف تحقيق التوازن بين كمية الرواتب والاستلزمات الضرورية له في حياته اليومية (الأجر الاسمي والأجر الحقيقي).

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص75.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرفوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991، ص64.

3- طرق تقييم الوظائف: وهي أربع طرق كالتالي:

1-3 طريقة الرتب: وهي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف يتم بموجبها تقييم أو ترتيب الوظائف تنازليا، يبدأ من الأهم ثم أقل أهمية، وتستخدم عادة في المنظمات التي يعمل فيها عدد قليل من الأفراد لأن تنفيذها يتطلب الصورة الكلية للوظائف وطبيعتها، وخصائصها معروفة ومحددة لدى القائم بعملية التقييم.

2-3 طريقة التدرج: تشير هذه الطريقة الى تصنيف الوظائف ووضعها في مجموعات تمثل كل منها درجة معينة أو فئة محددة تشترك في واجبات ومسؤوليات متشابهة أو متقاربة وتكون إجراءات التقييم في هذه الطريق وفق الخطوات التالية:

- وضع تصنيف أولي للوظائف.

- وضع مقاييس الأهمية.

- وضع المستويات الخاصة بكل مقياس وتحديد معالمها.

- تحديد الأجر بالنسبة لكل مستوى من هذه المستويات.

3-3 طريقة مقارنة العوامل: تهدف إلى وضع علاقات نسبية بين الوظائف المختلفة وتتم هذه الطريقة كما يلي:

1- اختيار عدد من الوظائف الأساسية أو الدالة أو المثلة لوظائف المنظمة من أجل انشاء التدرج الذي

يتم بواسطة تقييم الوظائف الأخرى التي تعد من نوعها ولم تدخل في مجال التقييم فعلا

2- تحديد العوامل التي سيتم تقييمها داخل كل وظيفة من الوظائف الأساسية وتتضمن هذه العوامل

المهارة، المسؤولية والمجهود الذهني والبدني وظروف العمل .

3- ترتيب الوظائف تحت العوامل التي ذكرناها في الفترة السابقة تبعا لأهمية كل عامل بالنسبة لكل

وظيفة بين هذه الوظائف الدالة.

4- توزيع الأجر أو المرتب الذي يعطى لكل وظيفة دالة على العوامل الأساسية ويفضل الاسترشاد

بمستوى الأجر التي تعطى لمثل هذه الوظيفة في المنظمات الأخرى .

3-4 طريقة النقط: تعتبر من أكثر الطرق الموضوعية في تقييم الوظائف وأكثرها إنشء، وطريقتها هي

إعطاء عدد كبير من النقاط للوظيفة الأساسية بالنسبة لكل عامل من العوامل المحددة للتقويم، وجمع هذه النقاط

يتم تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع البقية، فكلما تزايد عدد النقاط دل على تزايد أهمية هذه الوظيفة،

الشيء الذي يستدعي ارتفاع اجرها مقارنة مع غيرها من الوظائف, وتمتاز هذه الطريقة بالموضوعية وعدالتها في التقويم وأخذها بعين الاعتبار كل عامل على حدى وليست الوظيفة ككل متكامل¹.

المطلب الثالث: هيكلية الوظيفة

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة من الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية, وفي أغلب الأحيان يتم تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات بحيث تشمل كل فئة مجموعة من الوظائف المتساوية الأهمية وفائدة التجميع في فئات إنما تجنب الإدارة مشقة تسعير كل وظيفة على حدى إذ في هذه الحالة يتم تسعير الفئة ويسري الراتب المحدد لها على كافة الوظائف المدرجة تحتها.

أ- اختيار عدد الفئات لتي تقسم إليها الوظائف المختلفة و كيفية توزيع الوظائف بينها:

عند اختيار درجات هيكل الوظيفة فإن عدد من العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار فمثلا يؤثر عدد الوظائف على عدد الفئات, فكلما كان عدد الوظائف على عدد الفئات قليلا كان عدد الوظائف قليلا أيضا. وكذلك فإن عدد التفاوت أو الاختلاف بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الفئات ومن ناحية أخرى سياسات الإدارة من حيث الترقية مثلا تحدد عدد الفئات إذ لو كانت الإدارة تسعى الى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة وأن تمنح الزيادة في الرواتب في حالات الترقية ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات في الرواتب غير مرتبطة بالترقية.

ب- توزيع الوظائف المختلفة على فئات هيكل الوظائف:

في حالة استخدام طريقة التقييم بالدرجات, فإن نتيجة التقييم هي توزيع الوظائف على درجات محددة أما في طرق التقييم الأخرى فإن إجراءات أخرى لابد من إتباعها.

¹ نفس المرجع, ص 47. 48.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم التوظيف وأهدافه وأبعاده الإستراتيجية فالمؤسسات لا تستطيع التخلي عن خدمات موظفيها مهما بلغ رأسمالها والتكنولوجيا التي تستخدمها وموضوع الموارد البشرية (خاصة التوظيف) مجال دراسة غير محدود وسياسة التوظيف في المؤسسة أمر حتمي لا يمكن الاستغناء عنه، كما انه لا تستطيع أن تستثمر بأفرادها بشكل أفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين بها ، أي وضع وصف لها وذلك من خلال تحليلها وتقييمها .