

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

محاضرات السنة الثالثة تنظيم سياسي وإداري

إعداد: الأستاذة ف. بوطاجين

السنة الجامعية 2025/2024

المحاضرة الأولى: تحليل العمل، توصيفه، تصميمه

مدخل: تعتبر وظيفة تحليل العمل، الوظيفة الأولى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من أجل التعرف على مختلف المهام والأنشطة المكونة للوظيفة توصيفها وتحديد مسؤوليات شاغل الوظيفة والمؤهلات الواجب توفرها في المترشح للوظيفة.

أولاً: مفهوم تحليل العمل وأهميته

التحليل الوظيفي هو " تحديد معالم كل وظيفة من خلال التجميع المنظم للبيانات المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات "

كما يعرف أيضا بأنه: "تلك الوظيفة التي من خلالها يتم تحديد المهام والمهارات المطلوبة في كل وظيفة بتجزئتها للتعرف على المتطلبات الأساسية لشغلها وتحديد العناصر الأكثر أهمية عن غيرها ثم تسجيل هذه المعلومات واستخدامها قياسياً".

تتجلى أهمية التحليل الوظيفي في كونه يحدّد لنا مكونات الوظيفة من مهام وأنشطة مما يسهّل التعرف عليها من قبل العاملين ويخفّف تحليل العمل المزايا التالية.

1- تقديم الوظائف: يعتبر تحليل العمل الأساسي في تحديد القيمة النسبية للأعمال داخل المنظمة بالأخص في دفع الرواتب الخاصة لكل وظيفة.

2- تصميم الوظائف: يساعد التحليل الوظيفي في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة لتحديد الأدوار.

3- تحديد الاحتياجات من العمالة: يحدّد لنا التحليل الوظيفي حجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل الوظيفة والذي يحدّد بدوره الطلب على الموارد البشرية.

4- الاستقطاب: يساعد التحليل الوظيفي على زيادة فعالية استقطاب الموارد البشرية لأنه يضع تصوّرًا عن المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة مما يساعد على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين.

5- الاختيار: لنجاح عملية الاختيار يوفر لنا تحليل العمل البيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في المترشح للوظيفة.

6- التدريب: يمكننا التحليل الوظيفي من معرفة متطلبات الوظيفة ومدى حاجة الفرد الحالي أو المحتمل للتدريب، من خلال مقارنة متطلبات ومواصفات الوظيفة مع المؤهلات الفعلية للأفراد.

7- تقييم الأداء: يؤدي التحليل الوظيفي إلى التقييم لأداء الفرد من خلال التعرّف على طبيعة الوظيفة.

8- الترقية والنقل: يساعد التحليل الوظيفي على التأكد من وجود قواعد ومقاييس تتحكم في الترقيات ونقل العمال بين الوظائف.

مراحل تحليل العمل:

يشمل تحليل العمل الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: تخطيط عملية التحليل: تبدأ عملية التحليل الوظيفي في وضع الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة طريقة استخدام نتائجها ثم يتبع ذلك التحضير لهذه العملية عن طريق تصميم برنامج كامل لتنفيذها بفعالية، تحديد المسؤولين عليها والشروط الواجب توافرها فيهم ومن أهمها:

- **الصفات الشخصية:** تشمل المقدرة على التفاهم مع الغير اللياقة، قوة الشخصية...إلخ.

- **الذهنية:** تشمل المقدرة على تحليل وتفسير الحقائق تقوم إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الإدارة العامة بريم خطوات التنفيذ وتحديد استخدامات هذه الوظيفة.

المرحلة الثانية: في هذه الخطوة يطلب من محلل العمل جمع المعلومات الشاملة عن الوظيفة وعن مواصفات شاغليها.

*** المعلومات الخاصة بالوظيفة: تشمل:**

- واجبات الوظيفة: وتشمل تلك التي تؤدي بشكل دوري أو متقطع.
- مسؤوليات الوظيفة: تتوزع بين الإشرافية، التنفيذية، الفنية... إلخ.
- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل كل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة مثل: الظروف الفيزيائية المحيطة ببيئة العمل... إلخ.
- العلاقات الوظيفية: وتشمل مختلف العلاقات الرسمية أو غير الرسمية.
- خطوط الاتصال ومستويات الإشراف.

*** المعلومات الخاصة بالأفراد:**

- تشمل الشروط الواجب توافرها في المترشحين للوظيفة ومن أهمها:
- المستوى التعليمي ونوعه
 - السن، الخبرة، الأقدمية، المهارة، السمات الشخصية... إلخ.
- الخطوة الثالثة: تحليل العمل:** بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التحليل على ضوء مكونات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة وكتابة توصيف الوظيفة في قائمة خاصة من أجل تصميم العمل على أساس

- التشابه في الأنشطة أو المهام

- التتابع في الأنشطة

- التكامل في الأنشطة

يعتمد محلّ العمل على مجموعة من الطرق في تحليله للعمل من أهمها: الملاحظة، المقابلة، الاستقصاء، ويختلف توظيفها من منظمة لأخرى.

المحاضرة الثانية: التخطيط للموارد البشرية:

مدخل: تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات الفائض أو العجز في الموارد البشرية، وإذا كان تأثير ذلك محدودا بالنسبة للمنظمات الصغيرة فإن الأمر يختلف في الإدارة المتوسطة والكبيرة الحجم بسبب تعدّد مجالات العمل، وتشابك وتكامل عملياتها، لذلك فإن القصور في أداء هذه الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل من جهة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي للموارد البشرية من جهة أخرى، يتضح مما سبق أهمية التخطيط للموارد البشرية.

مفهوم التخطيط للموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية "الأسلوب الذي يُمكن الإدارة من توفير القوى العاملة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية

هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وتشمل عادة الفترة التي يغطيها التخطيط وتحدّد في أغلب الأحيان بـ "سنة".

كما يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالأول يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه في الفترة المقبلة، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.

تعتمد المنظمات على ثلاثة أنواع من التخطيط الموارد البشرية، التخطيط القصير المتوسط، الاستراتيجي وعادة ما يعتمد التخطيط الاستراتيجي لعدة مبررات من أهمها:

- يؤدي إلى تفهم أهمية الموارد البشرية ودورها ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة
- إمكانية التوفير المستقبلي للموارد البشرية النوعية.
- إمكانية التنبؤ بالمعطيات المتحركة في سوق العمل وتكييفها مع حاجة المنظمة للموارد البشرية.
- تحديد مزيج الأنشطة الذي يكفل تحقيق هدف المنظمة انطلاقاً من ما هو متاح من الموارد البشرية.
- وضع الأنشطة الكلية والجزئية وتصميمها بما يلاءم حاجات ومتطلبات الأفراد.

أهمية التخطيط للموارد البشرية

تتمثل أهمية التخطيط للموارد البشرية:

- يساعد التخطيط في ضمان انتظام عملية الإنتاج من خلال التعرف على مواطن العجز في القوى العاملة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في ترشيد استخدامها وتطوير وزيادة الاستفادة منها
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة بالشروط المطلوبة من حيث النوع، الكم، الوقت.
- تعتبر عملية التخطيط للقوى العاملة الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد كالاختبار، التدريب، الترقية، التطوير، التحفيز.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.

- يساهم تخطيط الموارد البشرية في وضع الميزانية التقديرية المنظمة.

تحديد الطلب والعرض من الموارد البشرية:

يتضمن التخطيط للموارد البشرية للموازنة بين الطلب والعرض عن طريق جمع وتحليل المعلومات اللازمة لذلك.

أ- **تقدير الطلب:** تعتبر تقديرات الطلب عن الاحتياجات المتوقعة للمنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا خلال فترة الخطية ويتم تقدير الاحتياجات في ضوء تقدير نشاط المنظمة في المستقبل من حيث تأثير المتغيرات الخارجية والداخلية.

1- المتغيرات الخارجية: تشمل

- **المؤثرات الاقتصادية:** تتمثل بالوضع الاقتصادية التغيرات في الأسعار، الدخل وغيرها من العوامل التي تؤثر في قرارات المنظمة بتقليص أو زيادة عدد الموارد البشرية.

- **المؤثرات السياسية والقانونية:** تتمثل في تأثير الدولة بسياساتها العامة عن طريق التشريعات والقوانين وتوجيه المنظمات باتجاه معينة خدمة الأهداف عامة أو جزئية.

- **المؤثرات التكنولوجية:** يؤثر المستوى التكنولوجي بشكل كبير على قرارات المنظمة في الطلب على الموارد البشرية، فقد يؤدي التطور التكنولوجي أحيانا على تقليل معدل العمالة، وقد يستدعي الأمر تطوير مهارة الأفراد في بعض الأعمال ذات التوظيف التكنولوجي المتخصص.

2- المتغيرات الداخلية: تشمل

- **حجم الإنتاج المتوقع.**

- **نوعية الإنتاج**

- التغير في الهيكل التنظيمي

- التجديد التكنولوجي والفني

- الاستثمارات الجديدة.

- النطاق الجغرافي لنشاط المنظمة (التعامل).

أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: توجد العديد من الأساليب يستطيع المسؤول عن إدارة الموارد البشرية الاستعانة بها في تقدير احتياجاته من الموارد البشرية ومن أهمها:

- **تقدير المدراء:** من أبسط الأساليب المتداولة يعتمد أساسا على الخبرة السابقة لكل مشرف في مستوى إشرافه، إذ يمكن لهذا الأخير بناء على خبرته ومهارته تقدير حجم ونوعية العمالة المطلوب وتوقيت الحاجة إليها.

- **تنبؤات الخبراء:** يعتمد هذا الأسلوب في تقدير الحاجة للموارد البشرية على رأي خبير العمل، فعن طريق البيانات التي يتوصل إليها من تحليل العمل يمكن تحديد حجم ونوع العمالة المرغوبة.

- **الميزانية التقديرية:** تعدّ أغلب المنظمات ميزانيتهما التقديرية كخطة للسنة المالية، وعند الشروع في إعدادها يُطلب من كل وحدة فرعية التعبير عن أهدافها في صورة كمية لوضع الميزانية العامة.

- **النماذج الرياضية:** أصبح استخدام الأساليب الكمية في تقدير وتحديد الحاجة للموارد البشرية ذا أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة فتستخدم هذه الأساليب بالاعتماد على العلاقة بين عدة متغيرات كنسبة الإنتاج، الأرباح المتوقعة، رأس المال... إلخ، ومن أشهر الأساليب المعتمدة نذكر أسلوب تحليل عبء العمل وبموجبه يقوم محلّل العمل بتحليل

الوظائف وتقدير العبء الإجمالي لها ثم تحديد عبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي وتسمح النتيجة المتحققة من تقدير عدد العمالة المطلوبة.

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة

عبء العمل الذي قوم به الفرد

ب- تقدير العرض: يقصد بتقدير العرض من الموارد البشرية معرفة نوعين من التحليل:

*** تحليل الزيادة المتوقعة في العرض:** ويحصل من

- التعيينات الجديدة

- التنقلات من الخارج

- عودة بعض الأفراد العاملين.

*** تحليل النقص المتوقع في العرض:** ويحدث جراء التقاعد أو الإقالة أو الاستقالة وإنهاء الخدمة والتنقل إلى خارج المنظمة أو الوفاة....إلخ.

أساليب تقدير العرض من الموارد البشرية: هناك عدّة أساليب لتقدير عرض العمل الداخلي ومن بينها:

- **أسلوب قائمة العمالة:** يحتوي على معلومات شاملة عن العدد الحقيقي للموارد البشرية داخل المنظمة، بحسب الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل الدراسي، الخبرة، الأقدمية... وغيرها من البيانات التي تفيد في تحليل العمالة والتأثير في تخطيطها.

- **أسلوب السلاسل الزمنية:** يمكن للمنظمة حسب هذا الأسلوب أن تدرس مجموعة من المؤشرات مثل تحليل نسب تحرك العمال داخل الإدارات، أو احتساب معدل دوران العمل... إلخ.

- **مخزون المهارات:** يوفر هذا الأسلوب جملة من البيانات التفصيلية عن أنواع الأفراد ذوي المهارات المعينة والمطلوبة في ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنواع جديدة من المنتجات أو الخدمات أو عند التوسع أو عند تغيير سياسات المنظمة، ويفيد هذا المخزون في التخطيط لبرامج التدريب والتنمية الإدارية.

كيفية التصرف في الفائض أو العجز من الموارد البشرية.

تأتي هذه الخطو عادة نتيجة المقارنة بين الخطوتين السابقتين أي عدد العمالة المطلوبة، وعدد العمالة المتاحة أو تكشف لنا نتيجة المقارنة عن:

- وجود عجز في العمالة بسبب زيادة العدد المطلوب عن العدد متاح.

- وجود فائض العمالة بسبب زيادة العدد المعروض عن العدد المطلوب.

تتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين إتباع أساليب معينة في التعامل معها ويتوقف ذلك على ظروف الطلب والعرض في سوق العمل.

أولاً: كيفية التعامل مع الفائض في الموارد البشرية: إذا كان المعروض من العمالة داخل المنظمة يفوق الطلب على المنظمة أن تتجه إلى سوق العمل وستواجه إحدى الحالتين.

الحالة (1): الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل في هذه الحالة قد تواجه المنظمة صعوبة كبيرة في تصريف الفائض من مواردها البشرية لأن الطلب عليها كبير في سوق العمل، ويمكنها اعتماد أحد الأساليب التالية:

1- إعادة تأهيل العمالة الإضافية للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها المنظمة مستقبلاً ويُفضل التدريب التحويلي على الأنشطة التي تتميز بارتفاع معدل ترك العمل فيها.

2- الاحتفاظ بالعمالة: يتم إتباع هذا الأسلوب عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالتخصيص، حيث تحاول المنظمة استبقاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع

عبء العمل عليها ليقوموا بأعمال أقل على أن تتحمل المنظمة تكلفة الاحتفاظ بهم، وقد تعتمد هذه الأخيرة إلى تشغيلهم بدوام جزئي للتقليل من التكلفة.

الحالة الثانية: العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل في هذه الحالة

- تقوم المنظمة بالتقليل من الفائض باعتماد الأساليب التالية:

- **منح التقاعد وعدم الإحلال:** في هذا الأسلوب يمكن للمنظمة تطبيق التقاعد مع عدم الإحلال للعمالة المتقاعدة وتعويضها من الداخل من خلال التدريب التحويلي.

- **تشجيع التقاعد المبكر:** تقوم المنظمة حسب هذا الأسلوب بتشجيع العامل على المطالبة بالتقاعد المبكر مقابل منحه كل الضمانات المادية وتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية.

- **تعويضات البطالة:** يتطلب هذا البديل منح إعانات البطالة بحيث يحصل العامل عن التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص يحصل العامل عن التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به.

- **توجيه العامل للعمل في منظمة أخرى:** يمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل العمالة من المنظمة التي بها فائض عمالة إلى تلك التي تعاني من العجز مع تأمين حقوق العامل.

ثانيا: كيفية التعامل مع العجز في الموارد البشرية: إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب فإن ذلك يعني وجود عجز ينبغي تعويضه ويختلف ذلك باختلاف سوق العمل.

- **الحالة (1):** إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل في هذه الحالة تواجه المنظمة مشكلة فعلية في كيفية تدبير الاحتياجات من الموارد البشرية ويمكنها اعتماد ما يلي:

1- إجراء المسح عن مصادر جديدة: حسب هذا الأسلوب على إدارة الموارد البشرية إجراء مسح دقيق حول إمكانية إيجاد مصادر جديدة للحصول على الموارد البشرية بتنوع هذه المصادر.

2- تسهيل عملية الاختيار، تقوم المنظمة هنا بالتخلي عن بعض شروط الاختيار مثل تعيين الخريجين الجدد وإعادة تأهيلهم داخل المنظمة.

3- زيادة مستوى التحفيز: في هذا الأسلوب يمكن للمنظمة أن تبادر بمنح مزايا إضافية فالزيادة في الأجور أو رفع مستوى الخدمات الاجتماعية وغيرها من الحوافز التي تشكل مصدرا لجذب العمالة بالأخص الماهرة منها.

4- إحلال التكنولوجيا محل المورد البشري، في هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تقوم بإحلال الآلة محل المورد البشري والحصول على نفس معدل الإنتاجية بما هو متاح لديها من العمالة.

5- التدوير في الوظيفة: حسب هذا الأسلوب يمكن للمنظمة أن تدرب العمالة المتاحة على أداء ادوار متعددة بتطبيق أسلوب التدوير ومنح التعويضات المناسبة.

الحالة (2): إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة المناسبة لتغطية العجز بل قد تعتمد تطبيق أسلوب المفاضلة في عملية التوظيف من أجل بلوغ أهدافها.

المحاضرة الثالثة: استقطاب الموارد البشرية

مدخل: بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية والتي تتم من خلالها تحديد النوعية والكمية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات وهي العملية التخطيطية الثانية التي تهتم بعملية البحث وجذب المترشحين لشغل الوظائف بالمواصفات المطلوبة ويقتضي ذلك دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول عليها منها على هذه الموارد.

أولاً: أهمية الاستقطاب:

تكتسي عملية الاستقطاب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة من خلال الأهداف التي تسعى إليها:

- تسعى هذه العملية إلى تفعيل عمليات الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق الاحتفاظ بالعمال المرغوبين.

- تقليل نفقات الأنشطة المرتبطة بالاختيار التدريب بالتركيز على جذب العمالة المتميزة

- ربح تكلفة الوقت المخصص لاختيار الموارد البشرية.

- تحقيق العدالة في استفادة المترشحين من الوظيفة تبعاً للمواصفات المحددة مسبقاً.

ثانياً: العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب:

من العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية نذكر:

- **حجم المنظمة:** تقوم اغلب التنظيمات بعملية استقطاب ويختلف هذا الدور من منظمة إلى أخرى إذا اعتمدنا معيار الحجم، فالمنظمة التي تمارس نشاطها على نطاق واسع تقوم بهذه العملية بصفة متكررة قياسا بالمتوسطة أو المحدودة الحجم، كما تستقطب عددا كبيرا من الموارد البشرية لتغطية عملياتها المتنوعة.

- **طبيعة نشاط المنظمة:** تؤثر طبيعة نشاط المنظمة على حجم ونوعية الاستقطاب، فالأعمال البسيطة التنفيذية لا تتطلب يد عاملة ماهرة والعكس في طبيعة الأعمال الدقيقة والشخصية، إذ يستدعي الأمر البحث عن توظيف أكفاء المهارات واحترام مبدأ التخصص

- **هدف المنظمة:** إذا كانت المنظمة تسعى إلى بلوغ معدل نمو مرتفع لتحقيق عدة إستراتيجيات فسيؤثر ذلك على نوع وعدد الموارد البشرية المراد استقطابها والعكس.

- **طبيعة سوق العمل:** تؤثر طبيعة سوق العمل على استقطاب الموارد البشرية من حيث الوفرة أو الندرة في هذه الموارد.

- **السياسة العامة للدولة:** تؤثر السياسة العامة للدولة بشكل مباشر على استقطاب الموارد البشرية، فإذا كان هدف هذه السياسة هو امتصاص معدلات البطالة، فالمنظمة مجبرة على استقطاب عدد معين من هذه الموارد بالأخص ذوب المؤهلات العلمية أو فئة الشباب، أما إذا كانت سياسة الدولة تهدف بشكل رئيسي لتدعيم الاقتصاد بالحد من نشاط بعض المنظمات أو تقليص بعضها، فسيؤثر ذلك على عملية الاستقطاب.

- **درجة توظيف التكنولوجيا:** إذا كان نشاط المنظمة آليا بالدرجة الأولى فسيؤثر ذلك على عملية استقطاب المورد البشري.

- **سمعة المنظمة:** تؤثر سمعة المنظمة في عملية الاستقطاب، فالمنظمة التي توفر المزايا المعنوية لعمالها، وتحقق المنافسة، تتمتع بالحظوظ المرتفعة في جذب الموارد البشرية والعكس.

ثالثاً: مصادر استقطاب الموارد البشرية

تؤثر العوامل السابقة وغيرها على إمكانات المنظمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد لا يتيسر لجميع المنظمة التنويع في المصادر لأسباب عديدة متعلقة بطبيعة سوق العمل من جملة ووضعتها المادي من جهة أخرى، ويمكن تصنيف هذه المصادر إلى:

- المصادر الداخلية

- المصادر الخارجية

أولاً: المصادر الداخلية: هي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو تبعا لسياسة المنظمة في تفضيلها لهذه المصادر، ويمكن حصرها في

1- الترقية: تعرف الترقية بأنها " التغير الحاصل في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم" يصاحب الترقية مزايا معنوية ومادية، وقد لا يحدث في حالة الترقية الجافة التي تنطوي على ارتفاع في المركز الأدنى فقط. تعتبر الترقية مصدرا رئيسا للحصول على الموارد البشرية من داخل المنظمة بملاً الشواغر بالأخص في الأعمال الإشرافية.

تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين الوظائف وطرق وإجراءات الترقية.

1-1- الترقية بالكفاءة: يرقى الفرد في هذا المعيار على أساس كفاءته بالرجوع على سجلات تقييمه، وبتفضيل الجدارة التي قد تكون مرتبطة بالمستوى العلمي، المهارة، المعرفة.

1-2- الترقية بالأقدمية: تسير إلى فترة الخدمة وتقاس عادة يمتلك المترشح وظيفة المعرفة الأفضل بطرق وإجراءات المنظمة.

- المحافظة على الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة وضمان استقرارها والاستثمار فيها.

- رفع درجات ولاء الأفراد للمنظمة.

- تكيف الأفراد مع بيئة وثقافة المنظمة.

رغم هذه المزايا لا تخلو المصادر الداخلية من العيوب التي نلخصها فيما يلي:

* حرمان المنظمة من استغلال الكفاءة الخارجة.

* يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.

* حرمان المنظمة من إحداث التغيير في سلوك ونشاط أفرادها.

ثانيا: المصادر الخارجية:

تتنوع مصادر الاستقطاب الخارجي تبعا لحاجة المنظمة وما يفرضه سوق العمل، ولا يقتصر جذب العمالة من السوق المحلية، فقد يمتد ذلك إلى السوق الإقليمية والدولية، ومن أهم هذه المصادر نذكر:

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تتلقى بعض المنظمات أعداد كبيرة من طلبات التوظيف الخارجي دون قيامها بعملية الاتصال بأصحابها، إذ يتقدم الفرد مباشرة للمنظمة أو عن طريق البريد بغرض طلب الوظيفة وتحفظ المنظمة بهذه الطلبات كمصدر يمكن أن تنتقي من خلاله المناسبين للوظائف.

- **الإعلان الخارجي:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية ومن خلاله تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد باستخدام وسائل الإعلان المتعددة، المكتوبة المسموعة والمرئية، أو الانترنت، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة اختيار

وسيلة الإعلان المناسبة، توقيت الإعلان، لغة وأسلوب الإعلان، كما يشترط صدق وموضوعية البيانات المحددة في الإعلان.

- وكالات التوظيف: تنقسم إلى:

- **الوكالات الخاصة:** من أهم مصادر الاستقطاب الخارجية تقوم بدور الوسيط بين عارضي العمل (المؤسسات) وطالبيه (الأفراد) وتقوم بأدوار كبيرة نتيجة المبالغ المالية التي تتحصل عليها لقاء الخدمات التي تؤديها للطرفين.

- **الوكالات الحكومية:** تعمل تحت إشراف الدولة، تقوم بتحليل طلبات العمل، وحصر الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات والتنسيق بين طالب العمل وعارضه لا تتسم بالفعالية نتيجة تكلفة الوقت المرتفعة في ضمان الوظيفة للفرد منذ الوقت الذي عُيِّن فيه الفرد أو يقتضي هذا المبدأ ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى إذا كان أقدم المرشحين

1-3- الترقية بالكفاءة والأقدمية: تولد المنظمات في هذا لاشك بين المعيارين، فعند وجود فرص الترقية قد تعتمد المنظمة إلى إجراء اختبارات الكفاءة بالإضافة إلى احتساب الأقدمية.

2- النقل الوظيفي: يعرف بأنه تحويل الفرد من وظيفة على أخرى أو من فرع على آخر أو من منطقة جغرافية إلى أخرى في نفس المستوى من حيث المركز والأجر، وتتبع المنظمة هذه السياسة عادة من أجل خلق التوازن بين وحداتها من حيث الفائض أو العجز.

يساهم النقل كمصدر استقطاب داخلي في تنمية قدرات ومهارات الأفراد في أداء أدوار ومهام جديدة تنقسم التنقلات إلى:

*** التنقلات التي يطلبها الفرد: ومنها:**

- **التنقلات المؤقتة:** بسبب المرض، الحوادث، الأوضاع العائلية أو القيام بمهام خاصة.

- **التنقلات الدائمة:** المرض، بعض الاعتبارات العائلية كالإقامة في مكان آخر، رغبة الفرد في اكتساب مهارة معينة

* **التنقلات التي تقوم بها المنظمة:** تنقسم يدورها إلى:

- **التنقلات المؤقتة:** ناشئة عن التغيب المؤقت، التغير في التكليف، الإجازات.

- **التنقلات الدائمة:** وجود مراكز شاغرة تتطلب مهارات أو مقدرة خاصة.

- **مخزون المهارات:** تلجأ المنظمة لهذا المصدر بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها حسب احتياجات كل وظيفة بالرجوع إلى الأوصاف المطلوبة المحددة في قائمة العمالة واختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف اعتماداً على وظيفة تحليل العمل.

- **الإعلان الداخلي:** تلجأ بعض المنظمات إلى وضع إعلانات داخلية بمرأى جميع العاملين تحدّد فيها الشروط والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة من الداخل، وعن من تتوفر فيه الشروط، ترشيح نفسه ويتم الاختيار.

- **تزكية الزملاء:** قد تعتمد المنظمة في عملية الاستقطاب الداخلي على تزكية الأفراد لبعضهم البعض في الحصول على الوظيفة شريطة توفر المعايير الموضوعية في ذلك.

- **تحقق المصادر الداخلية للاستقطاب المزايا التالية.**

- توفير المعلومات كافية وشاملة عن المترشحين للوظائف من حيث قدراتهم ، إمكاناتهم ورغباتهم.

- الجامعات والمراكز: من المصادر المباشرة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ المنظمات إلى إقامة خلاقات اتصال مباشرة بهذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها، ويعتمد عليها بصفة خاصة في حالة الندرة في سوق العمل أو الندرة في تخصصات معينة والمراكز مصادر أساسية في الحصول على الموارد البشرية بمستويات علمية محددة.

- توصية العاملين تشجع بعض المنظمات العاملين الحاليين بها التقدم باقتراح أفراد من عائلاتهم أو معارفهم ممن تتوفر فيهم الشروط المرغوبة، مع ضرورة وجود الثقة في الشخص الذي يقوم بالترقية.

تحقق المصادر الخارجية المزايا التالية للمنظمة:

- تزويد المنظمة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكار أو تصورات متطورة تغذي معارف المنظمة.

- تزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الاستفادة منها على أساس الاتفاق.

- توفير فرص عمل جديدة للأفراد مما يساعد على تقليص نسب البطالة.

أما العيوب التي تحدّ إمكانية الاستفادة من هذه المصادر فهي:

- احتمال تعيين أفراد من خارج المنظمة لا تنطبق عليهم الشروط والمواصفات المطلوبة

- صعوبة تكيف الفرد الجديد مع المنظمة.

- ارتفاع التكاليفتين (المادية والزمنية للاستقطاب).

- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال في المنظمة بسبب تفضيل الموارد البشرية الخارجية.

- يرفع المصدر الخارجي من معدّل دوران العمل وخسارة الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرية.

***عوامل نجاح عملية الاستقطاب**

من العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب نذكر الآتي:

- تتوقف عملية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم وفهمها لأن ذلك يشمل المعلومات التي يحتاجها هؤلاء مثل طبيعة العمل في المنظمة، الوظائف المطلوبة للعمل، ويجب أن تكون الرسالة واضحة بشكل تعتبر فيه المنظمة عما تريد وبشكل موضوعي.

- **بيئة المنظمة:** تؤثر بيئة المنظمة بشكل كبير على استقطاب الموارد البشرية من حيث ظروف العمل التي توفرها المنظمة، سياسة التحفيز وأثرها على معدل دوران العمل.

المحاضرة الرابعة: الاختيار والتعيين

مدخل: الاختيار هو عملية تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ويشمل نشاط الاختيار انتقاء أفضل المترشحين للوظيفة طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، ويشترك في قرار الاختيار أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية هي التي تقدّم الإجراءات وتقوم بتحديد أدوات الاختيار وتدريب الإدارة التنفيذية على تطبيقها، وتتعاون هذه الأخيرة مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار بالأخص في مرحلة الاختيار النهائي.

* مراحل الاختيار:

تختلف مراحل الاختيار والتعيين من منظمة إلى أخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة وقد تتسع لتشمل مراحل عديدة تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي، وسنركّز على أهم هذه الخطوات:

أولاً: طلب التوظيف: تتم إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها وبناءاً على ذلك يطلب من المتقدمين للوظيفة استيفاء طلب التوظيف الذي يشمل البيانات التالية:

- البيانات الشخصية: وتشمل الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد الحالة الاجتماعية (العائلية).

- البيانات المتعلقة بالتأهيل العلمي كمستوى التعليم والمؤهلات الدراسية والمدارس أو الجامعات التي درس بها المترشح، تاريخ الحصول على المؤهل الدراسي، ودرجة النجاح.

- البيانات المتعلقة بالخبرة السابقة والأعمال التي مارسها المتقدم لشغل الوظيفة والجهات التي عمل بها.

- البيانات المتعلقة بالناحية الصحية.

- البيانات المتعلقة بمكان الإقامة.

ثانياً: المقابلة: تجرى المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، وتحتاج المقابلة لأخصائيين ذوي قدرة وخبرة لتصميمها وتتيح المقابلة لطالب الوظيفة مناقشة الإدارة في نوع العمل شاغر وشروط العمل وظروفه بماهية السياسات التي تطبقها المنظمة... إلخ، تهدف المقابلة أساساً إلى تبادل المعلومات بين طرفين، لترشح للوظيفة وصاحب العمل أو من ينوب عنه، ويختلف وقت المقابلة حسب طبيعتها والهدف المرجو منها، ويمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع التالية:

- **المقابلة غير الموجهة:** هي المقابلة غير المخططة التي لا تجري على أساس منظم يترك فيها الحرية الكاملة للمقابل لجمع ما يرى من بيانات، ويوجه ما يشاء من الأسئلة للمستجوب للحكم على مدى صلاحيته للوظيفة ورغم أهمية هذا النوع من المقابلات يعاب عليها ارتجالية الأسئلة وعدم تنظيمها.

- **المقابلة الموجهة:** يختلف هذا النوع عن النوع الأول في أنه يتميز بالآتي:

يجب أن يتصّرف على أساسها الشخص المستجوب

- يتمّ تحديد الأسئلة مسبقاً للحصول على المعلومات الضرورية ومن شروطها أن تكون مرتبة ومتسلسلة.

- **المقابلة عن طريق لجنة:** يكون عدد المقابلين أكثر من واحد وتقوم هذه اللجنة بمقابلة طالب الوظيفة وتوجيه الأسئلة له وتتميز بهذه الطريقة بوصول أعضاء اللجنة إلى تقدير شامل عن طالب الوظيفة.

- **المقابلة الجماعية للمتقدمين:** في هذه المقابلة يكون عدد المتقابل معهم يزيد عن شخصين ويطلب من القائم بالمقابلة فردا كان أو لجنة استيفاء نموذج معين عن نتيجة المقابلة لتوضح تقييمه لطالب الوظيفة.

ثالثا: الاختبارات: بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف تبدأ خطوات أخرى في الاختبارات التي تقيس قدرات ومستوى مهارات الأشخاص ومن أنواعها:

- **اختبارات الأداء:** في هذا النوع من الاختبارات يطلب من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي يستكلف بها عند شغل الوظيفة كأن يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عددا من الصفحات ثم تحسب المدة التي يتم خلالها كتابة الصفحات وعدد الأخطاء لتحديد صلاحية أو عدم صلاحية المترشح للوظيفة.

- **اختبار الذكاء:** تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما، وتختلف مؤشرات قياس واختبار الذكاء مثل قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره، قوة الذاكرة، حجم الاستيعاب، سرعة البديهة...إلخ.

- **اختبارات الاستعداد والقدرات:** الهدف منها قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها، واستعداده لتحمل مسؤولية العمل في ظل اختلاف الظروف.

- **اختبارات المهارة:** يتطلب العمل أحيانا توفر درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام، وبهذا تجرى للمترشح للوظيفة اختبارات متنوعة لقياس مهاراته الحقيقية في الأداء واستغلال الوقت.

من الصعب لإقرار بصلاحية اختبار معين دون الآخر، فقد تستخدم المنظمة العديد من الاختبارات، وقد تكرر بعضها حتى تحصل على النتائج المرغوبة في قياس صلاحية

الفرد للوظيفة أو عكس ذلك، وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في المترشح للوظيفة من أهمها:

- يجب أن يكون الاختبار صادقا قادرا على قياس الشيء المراد معرفته في المترشح للوظيفة.

- يجب أن يكون الاختبار موضوعيا ومفهوما بطريقة واحدة ولا يترك مجالا للبس في ذهن المترشح للوظيفة

- يجب أن يكون الاختبار منظما، من خلال اعتماد أسئلة متسلسلة.

- يجب اعتماد المرونة في تنفيذ الاختبار فلا يكون سهلا للغاية أو صعبا للغاية بحيث لا يكشف عن الفوارق بين الأفراد.

- يجب وضع قواعد وشروط تحديد كيفية تطبيق الاختبار من حيث دور المشرف على هذه العملية، الأساليب المستخدمة مكان إجراء الاختبار، توقيت الاختبار... إلخ

المرحلة الثالثة: قرار التعيين:

بعد اجتياز المترشح للوظيفة لكل المراحل السابقة بنجاح يصدر قرار تعيينه، وتختلف الجهة المسؤولة عن ذلك من منظمة إلى أخرى، ويقضي الموظف الجديد فترة اختبار جديدة لقياس قدرته العملية على أداء العمل بكفاءة وقدرته على التأقلم مع ظروف العمل واستعداده للتعاون مع زملائه ورؤسائه ومروسيه، ويطلب من الرؤساء المباشرين تقديم تقرير نهائي عن كفاءة الموظف الجديد، ولا توجد فترة زمنية نمطية يقضيها الموظف تحت الاختبار، إذ تختلف حسب طبيعة المنظمات.

توفر معايير تقييم الفرد الجديد مقاييس موضوعية لمدى صلاحيته للوظيفة وبعد التأكد من ذلك يصدر فعلي قرار تعيينه ليتولى أدواره الجديدة ويتحصل بموجله على مجموعة من الحقوق.