



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

إدارة التوظيف  
الدكتور أسامة الفراج



ISSN: 2617-989X



Books & References

## إدارة التوظيف

الدكتور أسامة الفراج

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

أسامة الفراج، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Employment management

Oussama Alfarraj

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



## الفهرس

1	الفصل الأول: الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية
1	1 – أهمية الموارد البشرية Importance of Human Resources
2	2 – الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resource Management
3	3 – التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية Challenges faced by HRM
6	4 – الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية The New Role of HRM
11	5 – إدارة الموارد البشرية بالنتائج Human Resource Management by Results
12	6 – الدور الجديد لموظفي إدارة الموارد البشرية The New role of the HRM Practitioner
19	أسئلة للمناقشة
21	مراجع الفصل
22	الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف
22	1 – مفهوم تحليل الوظائف The Concept of Job Analysis
23	2 – أهمية تحليل الوظائف واستخداماته Importance of Job Analysis And its Uses
26	3 – المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف Basic Principles of Job Analysis
30	4 – الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف Basic Principles of Job Analysis
41	5 – توصيف الوظائف Job Description
46	6 – متطلبات شغل الوظائف Job Specification
57	أسئلة للمناقشة
59	مراجع الفصل
60	الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية
60	1 – تعريف تخطيط الموارد البشرية
60	2 – أهمية تخطيط الموارد البشرية
62	3 – علاقة تخطيط الموارد البشرية بالممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية
64	4 – مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
83	تمارين محلولة
92	أسئلة للمناقشة
94	مراجع الفصل
95	الفصل الرابع: سوق العمل
95	1 – الموارد البشرية وقوة العمل Human Resources And Workforce
98	2 – أهمية سوق العمل Importance of Labor Market
98	3 – نشأة سوق العمل Emergence of the Labor Market

100	.....The goal of studding the labor market العمل	4 – هدف دراسة سوق العمل
101	.....Supply and Demand العمل	5 – العرض والطلب في سوق العمل
102	.....Demand Curve	6 – منحنى الطلب
103	.....Supply Curve	7 – منحنى العرض
105	.....Market Equilibrium	8 – توازن السوق
105	.....Unions	9 – النقابات
105	.....Labor Market Segmentation	10 – تجزئة سوق العمل
106	.....Environmental Variables Affecting the Labor Market	11 – المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل
115	.....أسئلة للمناقشة	
117	.....مراجع الفصل	
118	.....الفصل الخامس:استقطاب الموارد البشرية	
118	.....Concept Recruitment and its Defined	1 – مفهوم الاستقطاب وتعريفه
119	.....Importance of Recruitment	2 – أهمية الاستقطاب
120	.....Objective of Recruitment	3 – هدف الاستقطاب
121	.....Resources of Recruitment	4 – مصادر الاستقطاب
126	.....Factors Affecting The Effectiveness of Recruitment	5 – العوامل المؤثرة في فعالية الاستقطاب
129	.....Planning and Evaluation Recruitment	6 – تخطيط الاستقطاب وتقييمه
133	.....أسئلة للمناقشة	
135	.....مراجع الفصل	
136	.....الفصل السادس: إعلان التوظيف	
136	.....Concept of Advertising	1 – مفهوم الإعلان
141	.....Advertising Methods	2 – وسائل الإعلان عن الوظائف
143	.....Attractive Advertisement	3 – الاعلان الاستقطابي
145	.....Advertising Structure	4 – هيكل إعلان التوظيف
154	.....أسئلة للمناقشة	
156	.....مراجع الفصل	
157	.....الفصل السابع: اختيار الموارد البشرية	
157	.....Concept of Selection	1 – مفهوم عملية اختيار الموارد البشرية
159	.....Inappropriate From of Human Resource Selection	2 – أشكال اختيار الموارد البشرية غير المناسبة
159	.....Advantage of Correct Selection	3 – فوائد الاختيار السليم
160	.....The Responsibility of Selection Human Resources	4 – مسؤولية اختيار الموارد البشرية
161	.....Selection Data and Information	5 – البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية اختيار الموارد البشرية

163	.....	Selection Costs	6 - تكاليف عملية الاختيار
164	.....	Core Issues:	7 - مسائل جوهرية وحساسية في اختيار الموارد البشرية:
167	.....	Selection is a Cornerstone of HR Strategy	8 - الاختيار ركن أساسي في استراتيجية تكوين الموارد البشرية
170	.....	Hypotheses of Selection	9 - الفروض التي يقوم عليها الاختيار
175	.....		أسئلة للمناقشة
177	.....		مراجع الفصل
178	.....		الفصل الثامن: مداخل انتقاء الموارد البشرية
178	.....	Human Resource Selection Procedures	1- إجراءات انتقاء الموارد البشرية
184	.....	Means of Selecting Human Resources	2- وسائل انتقاء الموارد البشرية
186	.....	Methods of Designing the Selection Process	3- مداخل تصميم عملية الانتقاء
194	.....		أسئلة للمناقشة
196	.....		مراجع الفصل
197	.....		الفصل التاسع: طلب التوظيف
197	.....	Concept of Application Blank	1- مفهوم ونموذج طلب التوظيف
201	.....	Resume	2 - السيرة الذاتية
203	.....	Application Blank or CV or Both	3- اعتماد طلبات التوظيف أو السير الذاتية، أو كليهما
206	.....	Formulating Application Blank	4 - صياغة طلب التوظيف
210	.....	Screening Application Blank	5 - تصفية طلبات التوظيف
218	.....		أسئلة للمناقشة
220	.....		مراجع الفصل
221	.....		الفصل العاشر: مقابلات التوظيف
221	.....	Concept of Job Interviews	1- مفهوم مقابلات التوظيف
222	.....	Types of Interviews	2 - أنواع المقابلات الشخصية
223	.....	Interviewing Methods	3 - أساليب إجراء المقابلات
225	.....	Stages of Interview	4 - مراحل المقابلة
236	.....	Validity and Reliability of The Interview	5 - صدق المقابلة وثباتها
240	.....		أسئلة للمناقشة
242	.....		مراجع الفصل
243	.....		الفصل الحادي عشر: اختبارات التوظيف
243	.....	Concept of Employment Test	1 - مفهوم اختبارات التوظيف
243	.....	Test Objective	2 - أهداف الاختبارات
244	.....	Principles of Tests	3 - مبادئ الاختبارات
245	.....	Test Validity and Content	4 - صدق الاختبار و صدق المحتوى

246	.....	5	Test Validity Evaluation	تقييم مصداقية الاختبار
246	.....	6	Test Assumptions	الفروض التي يقوم عليها الاختبار
247	.....	7	Effective Test Conditions	الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد
248	.....	8	Types of Tests	أنواع الاختبارات
258	.....			أسئلة للمناقشة
260	.....			مراجع الفصل
263	.....			الفصل الثاني عشر: التوظيف الإلكتروني
263	.....	1-	Concept of Electronic Employment	مفهوم التوظيف الإلكتروني
264	.....	2-	Cyber Recruiting	الاستقطاب الإلكتروني
266	.....	3-	Advantages and Disadvantages of Cyber Recruiting	مزايا ومساوئ الاستقطاب الإلكتروني
266	.....	4-	Cyber Recruiting Methods	وسائل الاستقطاب الإلكتروني
269	.....	5-	Innovative strategies	استراتيجيات مبتكرة للتوظيف الإلكتروني
272	.....	6-	Find Talent Online	العثور على المواهب عبر الانترنت
276	.....	7-		مستقبل التوظيف الإلكتروني
281	.....			أسئلة للمناقشة
283	.....			مراجع الفصل

## الفصل الأول: الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية

### 1 - أهمية الموارد البشرية Importance of Human Resources

تعكس المصطلحات الحديثة مثل " الموارد البشرية" و" رأس المال البشري" و " رأس المال الاجتماعي" الاعتراف المتزايد بالأهمية الاستراتيجية للعاملين في أي منظمة. حيث تشير مضامين هذه المصطلحات في الواقع إلى المزايا التي تجذب الناس إلى مكان العمل، ولم يعد يُنظر إلى الموظفين على أنهم ضرورة مكلفة، بل كمورد استراتيجي يخلق مزايا تنافسية للمنظمة.

- الموارد البشرية في المنظمة هي العمالة التي تتمتع بالمقدرة والرغبة في أداء التزاماتها ومهامها بما يحقق أهداف المنظمة.
- رأس المال البشري هو المقدرة الاقتصادية أو الإنتاجية للمنظمة الناجمة عن عمل ومعرفة وخبرة العاملين.
- رأس المال الاجتماعي هو المقدرة الاقتصادية أو الإنتاجية للمنظمة الناجمة عن العلاقات التعاونية القوية والمبنية على الثقة المتبادلة، ومن مظاهر رأس المال الاجتماعي النوايا الحسنة، الاحترام المتبادل، التعاون، العمل كفريق واحد.....

على سبيل المثال قد نجد في المنظمات الخدمية كالمطاعم أو الفنادق، أن العاملين يتواصلون مع العملاء بشكل مباشر، وهنا فإن مسألة أقسام هؤلاء العاملين بالود والرغبة بمساعدة العميل له تأثير كبير على كيفية رؤية العملاء للمنظمة. بينما في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات يُعتبر وجود عاملين ذوي خلفية تقنية جيدة أمراً أساسياً أكثر من كونهم ودودون ولطيفون.

وبالتالي فإن مشكلة المنظمة مع الموارد البشرية هي أنها تحتاج إلى إدارة حكيمة واعية ورشيده بقدر أكبر من عناصر الإنتاج الأخرى. فالبشر عموماً مخلوقات عاطفية معقدة، ومن الأمور التي تشكل تحدياً كبيراً للمنظمة، هو تأكدها من أنها تتصرف

بالطريقة الصحيحة وإبقاء العاملين متحمسين وقادرين على تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة.

أشار وليم جيمس William James في القرن 19 (وهو أحد علماء الاجتماع الأمريكيين) إلى أن معظم الناس لا يستخدمون سوى 15% من ذكائهم ومهاراتهم ومقدراتهم في عملهم.

وسواء كان هذا الاعتقاد صحيح أم خاطئ، فإنه من الواضح أن التحدي الأكبر هو في جعل العاملين يقدمون مزيداً من استخدام قدراتهم في مكان العمل.

يستخدم الناس 15% من ذكائهم ومهاراتهم ومقدراتهم في عملهم.

## 2 - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resource

### Management

بالنظر إلى أن الموارد البشرية هي قدرة استراتيجية، فإن العديد من ممارسي إدارة الموارد البشرية يتحدثون عن "إدارة استراتيجية للموارد البشرية". وهذا يعني التوفيق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات واستراتيجية هذه المنظمات.

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم استراتيجية المنظمة من خلال:

- التأكد من أن المنظمة لديها العدد المناسب من الموظفين المؤهلين.
- التأكد من امتلاك الموظفين المعارف والمهارات المناسبة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.
- إظهار الموظفين للسلوكيات الملائمة بما يتفق مع ثقافة وقيم المنظمة.
- تلبية الموظفين لطموحات المنظمة.

على سبيل المثال، قد تعتمد إحدى المنظمات التي تسعى لخفض التكاليف على سياسة موارد بشرية تقضي بتعيين موظفين غير مهرة ومستعدين للعمل بأجور منخفضة، إلا



أنهم لن يكونوا قادرين على توفير خدمة ممتازة للعملاء. وعلى العكس من ذلك نجد في منظمات أخرى أكثر رقياً، اعتمادها على سياسة توفير خدمة ممتازة للعملاء، مما يعني توظيف أفراد لديهم مهارات شخصية ممتازة بالإضافة إلى تدريب جميع الموظفين في مجال خدمة العملاء.

ومن زاوية أخرى فإن نظم معلومات الموارد البشرية القائمة على استخدام الحاسب أدت إلى تغيير في دور إدارة الموارد البشرية والتأكيد على دورها الاستراتيجي، فالتطورات في تقنية المعلومات ولدت رسائل جديدة لإدخال المعلومات آلياً وتنظيمها ومعالجتها واسترجاعها.

### 3 - التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية *Challenges faced by HRM*

يُعد قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الوحدات التنظيمية في أي منظمة على اعتبار أنه المسؤول عن تحقيق التميّز والنجاح التنافسي *Competitive Success* ورفع مستوى جودة الأداء في المنظمة من خلال التركيز على التعلم والتدريب والكفاءة في إنجاز الأعمال وتحسين وتطوير طرق التعامل مع الموظفين، والسياسات التي تتبعها المنظمة.

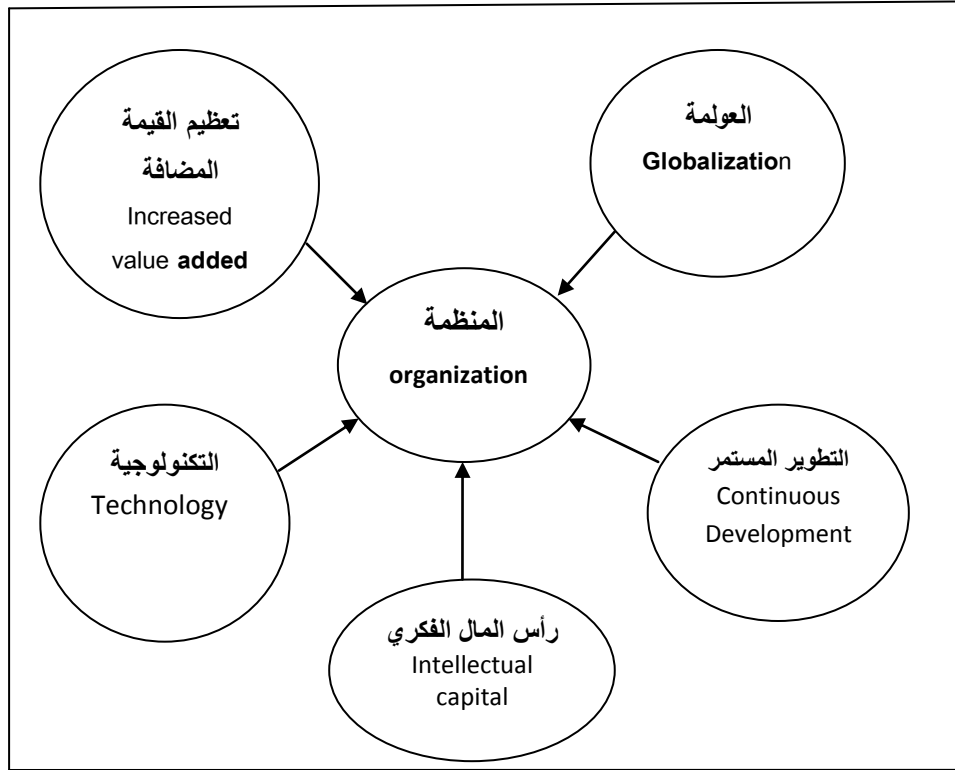
وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع والكبير في مختلف ميادين الحياة بشكل عام وفي مجال علوم الإدارة بشكل خاص، كان لابد من إحداث تغيير جذري ووضع أجندة جديدة لإدارة موارد بشرية لا تركز فقط على الأنشطة التقليدية (مثل شؤون العاملين والاتصالات والتقييم.....الخ)، بل تركز أيضاً على تحسين إيرادات المنظمة، ونتائج أعمالها، والارتقاء بمستوى جودة ما تحققه (أي تصميم أنشطة تُساعد المنظمة على تقديم أفضل المنتجات للعملاء، وتعظيم القيمة لدى كل من له مصلحة من وجود المنظمة). وبالتالي فإن الحكم على إدارة الموارد البشرية لا يكون من خلال ما تقوم به فقط وإنما أيضاً من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ترفع من مستوى جودة الأداء وترفع من قيمة ومستوى المنظمة لدى العملاء والموظفين والمستثمرين على حد سواء، عن طريق تمكين أكبر لإدارة الموارد البشرية مما يزيد من قدرتها على استقطاب

موظفين أكفاء، وإدارة برامج التدريب بشكل فعال، وإقامة مبادرات فعالة تزيد من انتشار وتوسع عمل المنظمة. وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المنظمة العمل على تطوير دور إدارة الموارد البشرية ودفعها للتعامل مع الوظائف الأخرى دون فرض أجندات العمل عليها وإنما تكون شراكة وتعاون فيما بينها لأداء الوظائف المنوطة بها وبالتالي تحقيق النجاح المنشود.

وبغض النظر عن نجاح أي منظمة أو حجمها أو مجال عملها، توجد مجموعة من التحديات التي تواجهها ويجب على إدارة الموارد البشرية المساعدة في التغلب عليها، ويمكن إيجازها في الآتي:

- **العولمة:** حيث يوجد صراع كبير لتلبية الطلب العالمي من خلال التفكير عالمياً والتصرف محلياً، وبالتالي على المنظمات رفع مستوى قدرتها على التعلم والتعاون وإدارة التنوع والتعقيد والغموض في العمل.
- **تعظيم القيم المضافة:** من خلال إما تحقيق إيرادات عالية والسعي لاجتذاب عملاء جدد وتطوير المنتجات وتسهيل وتشجيع تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين، أو من خلال الاندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة (وهذا يتطلب مهارات عالية للتكامل مع إجراءات العمل في المنظمات الأخرى).
- **التكنولوجيا:** نتيجة سهولة الحصول على كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير، كان التحدي الذي يواجهه المدراء هو الإدراك والاستغلال الجيد للتكنولوجيا على أحسن وجه، وبالتالي السعي لامتلاك المهارات اللازمة للتعامل معها والاستفادة منها لخلق فرص لمنظمتهم.
- **رأس المال الفكري:** على اعتبار أن المعرفة المخزنة في عقول الموارد البشرية العاملة أصبحت ميزة تنافسية خاصة في المنظمات التي تقدم خدمات فكرية أو استشارية أو برمجية وتكنولوجية، فإن التحدي هو أن تتأكد هذه المنظمات من قدرتها على استقطاب وتنمية وتعويض هذه الموارد والاحتفاظ بها.
- **التطوير المستمر:** أي السعي الدائم لإحداث التغيير الإيجابي في المنظمة والقدرة على اكتشاف اتجاهات السوق والتكنولوجيا الحديثة بشكل يفوق سرعة

المنافسين، وأيضاً القدرة على اتخاذ قرارات سريعة والتصريف بذكاء في البحث عن طرق جديدة لأداء العمل، والسعي المتواصل لتعلم المزيد ومواصلة الابتكار والإبداع واقتناص الفرص الجديدة.



الشكل رقم (1)- التحديات التي تواجهها المنظمات وتتطلب التغيير في طريقة إدارتها لمواردها البشرية

إن التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم والمتمثلة بالعولمة، تعظيم القيمة المضافة، التكنولوجية، رأس المال الفكري، التطوير المستمر، تستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تعيد النظر في طريقة إدارتها لهذه الموارد وبما يحقق التميز التنظيمي والنجاح التنافسي.

#### 4 - الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية *The New Role of HRM*

إن السلاح التنافسي لأي منظمة هو المنظمة نفسها والعاملين فيها، فالوسائل التقليدية للمنافسة يمكن تقليدها ولكنها لا تضمن الفوز الذي لن يتحقق إلا من خلال استخدام مقدرات المنظمة في: (1) تحويل الاستراتيجيات إلى أفعال وقرارات بصورة سريعة، (2) إدارة العمل بكفاءة وفعالية وذكاء، (3) تعظيم مساهمات والتزام وكفاءة العاملين وقدرتهم على التعلم، (4) خلق أسباب التغيير غير التقليدي.

إن تطوير وتنمية هذه المقدرات والإمكانيات يحتاج إلى أربعة متطلبات رئيسية لإدارة الموارد البشرية لتساعدها على رفع مستوى جودة أداء المنظمات وهي كالاتي:

أولاً — أن تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً Partner في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة مع الإدارة العليا، ويتحقق ذلك من خلال اعتبار هذه الإدارة مسؤولة عن:

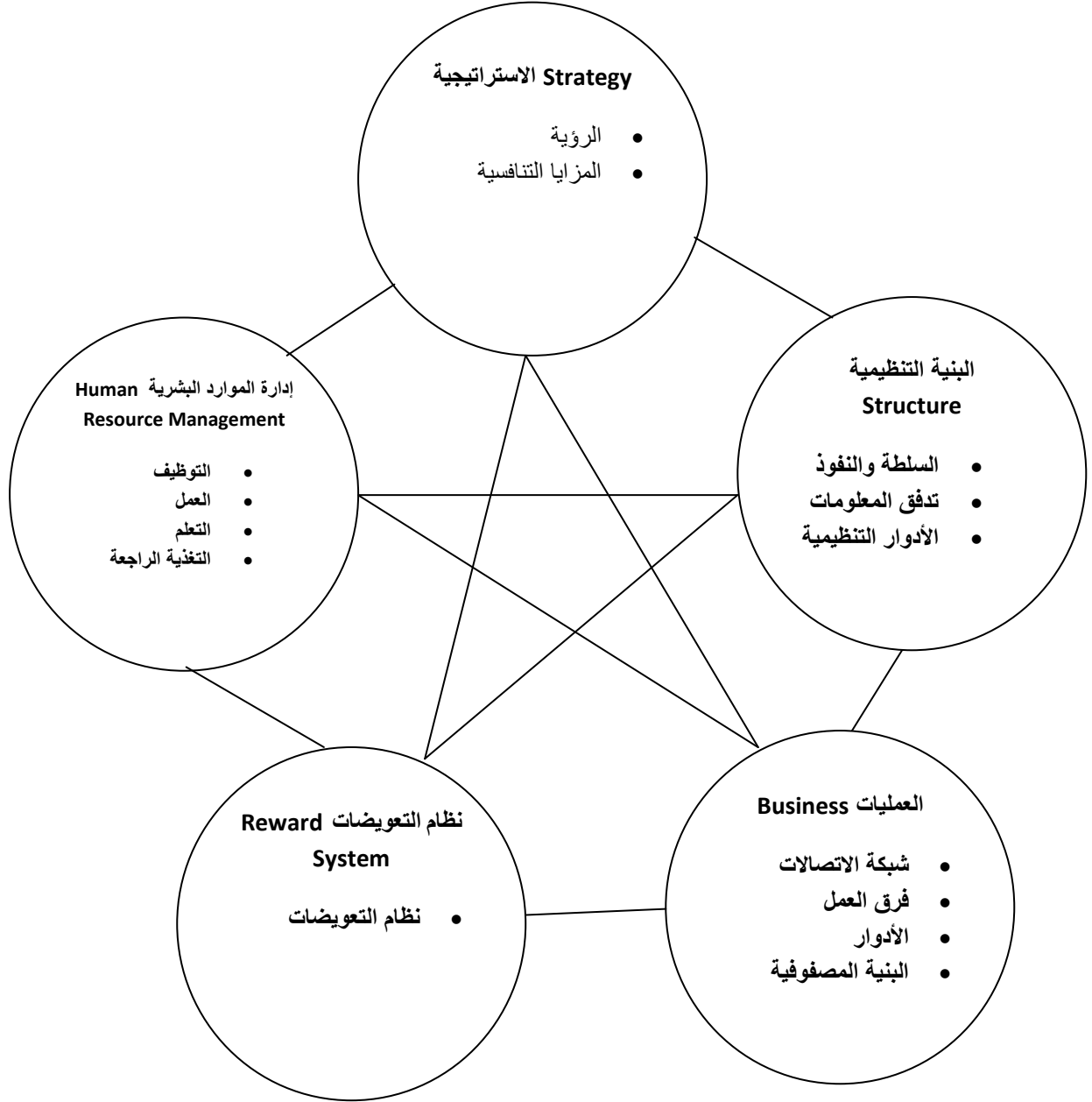
• تحديد وتعريف البناء التنظيمي: أي الإطار العام لأسلوب أداء المنظمة ومن أمثلة ذلك:

- نموذج النجمة The Star Model: هو إطار وضعه Jay Galbraith لتحليل المنظمات، وهو الأساس الذي تبني عليه المنظمة خياراتها في التصميم. يتكون هذا الإطار من سلسلة من سياسات التصميم Design Policies التي يمكن للإدارة السيطرة عليها وبالتالي التأثير من خلالها في سلوك الموظفين.

السياسات: هي الأدوات التي يجب أن تصبح الإدارة ماهرة في استخدامها لتشكيل القرارات والسلوكيات الفعالة في المنظمة.

في هذا النموذج تتكون سياسات التصميم من خمس فئات (الأولى) الإستراتيجية التي تحدد الاتجاه العام للمنظمة، (الثانية) الهيكل التنظيمي الذي يحدد سلطة اتخاذ القرار، (الثالثة) العمليات التي تتعلق بتدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية، فهي الوسيلة

للاستجابة للتغيرات في تكنولوجيا المعلومات، (الرابعة) نظام التعويضات الذي يؤثر في رغبة الأفراد في الأداء والتعامل مع الأهداف التنظيمية، (الخامسة) الأفراد والمقصود هنا سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في مهارات العاملين وتحدد نمط سلوكهم.



الشكل رقم (2)- نموذج النجمة

- نموذج الـ "7s": هو إطار وضعه McKenzie لتوجيه التغيير التنظيمي والتشخيص وفهم الأنظمة غير الفعالة في المنظمة، وهو تجميع منطقي لسبعة عناصر هي: الاستراتيجية، البنية التنظيمية، الأنظمة، وقد أطلق عليها اسم المكونات الصلبة **Hard Elements**، أما القيم المشتركة، والمهارات، والأفراد، وأساليب العمل، فقد أطلق عليها اسم المكونات الناعمة **Soft Elements**.

إن عمل هذه المكونات بعلاقة تبادلية وبالتوازي ينتج عنه تصميم كامل لشكل المنظمة يحتوي كافة أقسامها ويوضح آلية عملها سويةً.



McKenzie الشكل رقم ( 3 ) - نموذج

• **مراجعة البناء التنظيمي:** إن مراجعة البناء التنظيمي بعد تصميمه يساعد الإدارة على معرفة المكونات التي تمثل نقاط الضعف وتحتاج لتطوير وتحسين من أجل تسهيل تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم ملائمة الأهداف الإستراتيجية مع ثقافة وكفاءة وتعويضات وعمليات وقيادة المنظمة، وفي حال عدم موائمة أحد

المكونات لهذه الأهداف تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد التصرف اللازم لسد الفجوة وإحداث الموائمة .

● **تحديد الأجزاء التي تحتاج لتطوير في البناء التنظيمي للمنظمة:** إي، على سبيل المثال، المبادرة باقتراح ومناقشة أفضل الممارسات في برامج ثقافة التغيير على أنظمة التقييم والتعويضات.

● **الاحتفاظ بمخزون من عمل إدارة الموارد البشرية وتحديد أولويات واضحة:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن يكون لديها العديد من المبادرات (مثل مكافآت حسن أداء) التي يُفضل أن تتناقش بها مع الإدارة العليا لمعرفة آثارها وأهميتها ودورها في تحقيق الاستراتيجية أو حاجتها لمزيد من التطوير أو حتى التأجيل والإلغاء وبالتالي تحقيق مستويات جودة عالية في الأداء.

**ثانياً — أن تصبح إدارة الموارد البشرية خبيراً Expert إدارياً:** أي الانتقال بالعاملين في إدارة الموارد البشرية من دورهم التقليدي كإداريين إلى دورهم الجديد كخبراء إداريين، مما يتطلب منهم:

– إتقان عملهم أكثر حتى يتم إنجازه على أكمل وجه وإنجاز المهام بجودة عالية (كفاءة وسرعة عالية وتكلفة بسيطة).

– تحسين الكفاءة على مستوى الوظائف ومستوى المنظمة ككل (يجعلها شريك بتنفيذ الاستراتيجية).

– تحسين قيمة الموظفين كخبراء إداريين من خلال إعادة التفكير في كيفية أداء العمل في كل مكان بالمنظمة.

– تكوين مراكز خبرة تقوم بجمع المعلومات عن اتجاهات السوق المختلفة (وبالتالي إضافة إلى دورها في خفض مصاريف المنظمة فإنها تحسن وضعها التنافسي في السوق).

**ثالثاً — أن تصبح إدارة الموارد البشرية نصيراً Supporter للموظفين:**

أصبحت علاقة الموظفين بشركاتهم في الآونة الأخيرة علاقة تجارية يشوبها عدم الاستقرار والأمان لدى الطرفين، لذا كان من ملامح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية:

— منح الموظفين الشعور بالأمان وبناء التزامهم واهتمامهم وولائهم للعمل والمشاركة الفعالة بأنشطتها.

— تثقيف وتوجيه وتدريب المديرين على أهمية رفع معنويات موظفيهم، وفهم السبب وراء انخفاضها وأخذ دور كبير في حل هذه المشكلة (إشعارهم بالأهمية والمسؤولية مثلاً).

— أن تكون صلة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا، وصوتهم في اجتماعات مجلس الإدارة.

#### رابعاً — أن تصبح إدارة الموارد البشرية أداة للتغيير Tool for Change

والتطوير المستمر في المنظمة: إن الفارق الرئيسي بين الرابح والخاسر في مجال الأعمال هو القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيير والقدرة على التكيف معه والتصرف وفقه بالشكل الأمثل، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية:

- أن تقوم ببناء قدرة المنظمة على إدارة التغيير والاستفادة منه على أحسن وجه.
- التمهيد للتغيير من خلال التركيز على تكوين فرق عمل عالية الأداء وتقليل الوقت اللازم للابتكار والتعرف على التكنولوجيا الجديدة التي سيتم تطبيقها.
- التأكد من أن الرؤية الواسعة للمنظمة يتم التعبير عنها بسلوكيات محددة تساعد العاملين على تحديد الأعمال التي يمكن أن تبدأ أو تنتهي، وتحول الرؤية إلى واقع عملي.
- استبدال مقاومة التغيير بالتخطيط نحو النتائج، والخوف من التغيير بالاهتمام بإمكانية التطبيق.
- ابتكار واستخدام نماذج التغيير الملائمة (طرح الأسئلة: من، لماذا، ماذا، كيف) التي تساعد المنظمة على تحديد عوامل النجاح التي تقودها نحو التغيير والتطوير، وتقييم نقاط الضعف والقوة لديها.



- تغيير ثقافة المنظمة نفسها عن طريقة: تعريف وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة، وتوضيح ضرورة التغيير الثقافي لنجاح المنظمة، وقياس الفرق (الفجوة) بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة، و وضع مداخل بديلة لتغيير الثقافة.

## 5 - إدارة الموارد البشرية بالنتائج *Human Resource Management by Results*

### Results

العصر الجديد لإدارة الموارد البشرية يتطلب تغييراً جذرياً في طريقة تفكير خبراء الموارد البشرية والأهم من ذلك تغيير الإدارة العليا لما تتوقعه من هذه الإدارة وكيفية التعامل مع فرق عملها. وفيما يلي أربعة وسائل يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا لبناء إدارة موارد بشرية تركز على النتائج بدلاً من الأنشطة كالتالي:

- الاتصال بالمنظمة فيما يخص الأصول غير الملموسة: فعلى الإدارة العليا أن تثبت أنها تؤمن بالأصول غير الملموسة مثل تغيير الثقافة ورأس المال الفكري.
- الاعتراف بإنجازات إدارة الموارد البشرية والتمسك بمسئوليتها عن النتائج: بحيث يكون لدى المنظمة فرص أفضل لتحقيق أهدافها خاصة إذا قامت الإدارة العليا بتحديد ماذا تتوقع من إدارة الموارد البشرية، ثم بعد ذلك تقيس وتكافئ الأداء.
- الاستثمار في الممارسات المبتكرة للموارد البشرية: وهي وسيلة لتحقيق قيمة للمنظمة، ووسيلة للتأكد من أن إدارة الموارد البشرية لديها الأدوات والمعلومات والعمليات اللازمة للوصول للعصر الجديد لها. وهذا الاستثمار يجب أن يركز على تعلم كيفية أداء العمل في المنظمات الأخرى وكيف تؤدي الممارسات الجديدة إلى تحقيق مركز تنافسي فريد.
- تطوير وتنمية خبراء إدارة الموارد البشرية: وتحسين جودة أدائهم إذ يجب أن يتوافر خبراء في إدارة الموارد البشرية ذوي كفاءة عالية يفهمون العمل ونظرياته وممارساته، ويمكنهم إدارة التغيرات الثقافية ولديهم مصداقية شخصية (استقطابهم من خارج الشركة، أو تدريب وتطوير كوادر موجودة من ذوي الكفاءة).

إدارة الموارد البشرية المعاصرة تركز أدائها على النتائج بدلاً من الأنشطة.

## 6 - الدور الجديد لموظفي إدارة الموارد البشرية *The New role of the HRM*

### *Practitioner*

تختلف أدوار العاملين في إدارة الموارد البشرية تبعاً للوظائف المسندة إليهم فيها، ولمستوى عملهم (استراتيجي، تنفيذي، وظيفي)، واحتياجات المنظمة، وكذلك للموقف أو الظرف الذي يعملون فيه وأخيراً تبعاً لقدراتهم الخاصة. وهذه الأدوار إما أن تكون استباقية (استراتيجية) أو تفاعلية (تنفيذية) أو الاثني معاً.

وبالتالي تدرج أدوارهم وفق هذا الإطار فيما يلي:

- تقديم الخدمات الفعالة التي تلبي احتياجات العمل وإدارته والقائمين عليه (مثال على هذه الخدمات: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، التصرف بالفائض، تأمين العمالة، وضع برامج التدريب، وضع أنظمة التحفيز، وضع سياسات الصحة والسلامة المهنية.....الخ).
- تقديم توصيات لضمان اتخاذ قرارات ملائمة بشأن قضايا المنظمة على مختلف المستويات سواء المتعلقة بالمشكلات الناشئة عن احتياجات العمل أو البيئة أو التنظيم، أو تلك المتعلقة بتقييم الأداء وزيادة الأجور وإجراءات الانضباط.
- تقديم أفكار ومقترحات ومبادرات جديدة حول كيفية تنظيم المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها.
- تقديم مقترحات حول تطوير استراتيجيات العمل التي من شأنها أن يستفيد من الاستخدام الأمثل للكفاءات الأساسية للموارد البشرية في المنظمة.
- القيام بنشاطات استباقية تشخيصية من شأنها أن تحدد الفرص والتهديدات وأسباب المشكلات وكيفية التعامل معها.

يحصل العاملون في إدارة الموارد البشرية على دعم الإدارات الأخرى من خلال الإقناع القائم على المصداقية والخبرة وإشراكهم واستقصاء آرائهم والأخذ بها، وبالرغم من ذلك، يمكن لهذه الإدارات مقاومة التغيير وخلق حواجز وعوائق مبررة أو غير مبررة وفق مدى تعارض المقترحات مع مصالحهم أو مصالح المنظمة.

## دراسة حالة Case Study

### شركة بروننت "Brunt" للفنادق

حازت شركة بروننت للفنادق مؤخراً (وهي شركة عامة محدودة المسؤولة تملك أكثر من 60 فندقاً في مختلف أرجاء المملكة المتحدة) على ملكية سلسلة فنادق صغيرة يقع مقرها الرئيسي في فرنسا، حيث قرر المدير التنفيذي لبروننت الاحتفاظ بنصف هذه الفنادق وتغيير علامتها التجارية لتصبح جزءاً من سلسلة فنادق بروننت وبيع النصف الآخر منها، الأمر الذي سيساعد بدوره على دعم الهدف الاستراتيجي لبروننت المتعلق "بتوسيع عمل المنظمة بشكل بطيء"، كما ويضمن تأمين الدعم اللازم للمشاريع الجديدة وافتتاحها في الوقت والميزانية المحددين.

تعتبر فنادق بروننت فنادق عملية نظيفة وذات أسعار مقبولة تتوضع معظمها في قلب المدينة حيث المواصلات المؤمنة، ويتألف معظم نزلائها من مزيج من السياح وأصحاب الأعمال الذين عادة ما يمضون فيها ما بين ليلة واحدة وثلاثة ليالي.

قررت المنظمة إتباع منهج "التمركز حول الذات" وذلك من خلال إرسال بعض مدراءها الموجودين أساساً في المملكة المتحدة إلى فرنسا للقيام بعملية التحويل والتغييرات في الفنادق وإدارتها بعد إعادة افتتاحها. وفي حال نجاح هذا المشروع الخارجي فإن بروننت قد تسعى لامتلاك سلاسل فنادق صغيرة في بلدان أوروبية أخرى؛ حيث أنها تنوي امتلاك /150/ فندقاً في السنوات الخمسة المقبلة، و/300/ فندق في مختلف أنحاء أوروبا كخطة للعشر سنوات القادمة، الأمر الذي يعد هدفاً طموحاً للمنظمة التي يتوجب عليها إيجاد صيغة فاعلة لإدارة فنادقها بنجاح في هذه البلدان الأخرى.

#### • الجزء الأول:

لم يسبق للمنظمة أن امتلكت أي فنادق خارج المملكة المتحدة، لذلك فقد قامت بتعيين فريق من الاستشاريين المستقلين في مجال الإدارة وطلب بصيحتهم حول كيفية البدء بالعمل، وقامت بتزويدهم بالمعلومات التالية:

- معظم المدراء الحاليين يرغبون بالحصول على فرصة للعمل في الخارج.
- لا يتحدث أي من المدراء الحاليين اللغة الفرنسية بطلاقة.
- سيمنح المدراء فترة أربعة أسابيع لتغيير العلامة التجارية للفنادق التي يجب أن تكون جاهزة للافتتاح بعد هذه الفترة.
- تتوقع المنظمة توظيف عدد كبير من طواقم العمل لفنادق فرنسا الجديدة لأن 70% من طواقم الفنادق القديمة كانت قد غادرت مسبقاً.
- تتوقع المنظمة من مدرائها المرونة في التنقل بين البلدان في حال حدوث أي مشكلة.

**السؤال: بناء على المعلومات التي أصبحت لديك حتى الآن، ما هي الأولويات الرئيسية برأيك؟**

#### • الجزء الثاني:

قام مدير الفندق بسؤالك فيما إذا كان يتوجب عليه توظيف مرشحين داخليين من البلد الأم للمنظمة فقط (أي المملكة المتحدة) أو استقطاب مرشحين من البلد المضيف (فرنسا). يجب تقسيم الصف إلى ثلاث مجموعات، وعلى كل مجموعة تحضير مناقشة من ثلاث دقائق اعتماداً على التالي:

- المجموعة 1: تعتقد بأنه يتوجب توظيف مرشحين داخليين من البلد الأم للمنظمة فقط.
- المجموعة 2: تعتقد بأنه يتوجب توظيف مرشحين من البلد المضيف فقط.
- المجموعة 3: تعتقد بأنه يتوجب توظيف مزيج من البلدين معاً.

**السؤال: قم بتقديم مزايا المقاربة الخاصة بمجموعتك للصف.**

#### • الجزء الثالث:

على اعتبار أن هذا المشروع سيكون التجربة الأولى من نوعها بالنسبة لمنظمة بروننت خارج المملكة المتحدة، فإن إدارة المنظمة قررت تعيين موظفين من البلد المضيف فقط لافتتاح الفنادق الجديدة، حيث أنها ترى أن أهمية هذا القرار تنبع من قدرة هؤلاء

المرشحين على تجسيد قيم المنظمة، بينما يمكنها توظيف المرشحين من البلد المضيف بمجرد افتتاح وبدء سير العمل في هذه الفنادق حيث يجب شغل المناصب الإدارية في أسرع وقت ممكن.

في أدبيات الشركة، صرحت المنظمة بأن القيم الأساسية لعملها هي:

- تقديم مستوى ممتاز من خدمة العملاء لجميع الضيوف والنزلاء.
- تأمين جو من الراحة والنظافة لكل من النزلاء والعاملين على حد سواء.
- استقطاب وتوظيف كوادر عمل ممتازة.
- دعم وتطوير كوادر العمل للوصول واستثمار كل إمكانياتهم.
- السعي المستمر لتحسين وتطوير العمل من مختلف النواحي.
- التأكد من أن جميع المباني والتجهيزات يتم الحفاظ عليها بشكل استباقيّ.

من المهم أن يأخذ الاستشاريون الإداريون لهذا المشروع هذه القيم الأساسية بعين الحسبان عند تقديم توصياتهم ومقترحاتهم إلى الإدارة.

السؤال: قم بكتابة إعلان توظيف للمناصب الجديدة التي يمكن إرسالها عبر الإيميل إلى المدراء الحاليين بحيث يتضمن على الأقل المعلومات التالية: (1) المسؤوليات الرئيسية للعمل الجديد، (2) المهارات التي تتطلع إليها في هذا المنصب.

#### • الجزء الرابع

أعجب الفريق الإداري بإعلانك الوظيفي، لكنهم أدركوا بأنهم لم يقوموا بتحديد الرواتب والتعويضات الخاصة بالوظائف الجديدة! وبما أنه لم يسبق للمنظمة أن قامت بتوظيف مدراء من خارج المملكة المتحدة فهم لا يعملون كيفية البدء بتحديد التعويضات، فقاموا بتزويدك بالمعلومات التالية والتي حصلوا عليها من الانترنت:

في أدبيات الشركة، صرحت المنظمة بأن القيم الأساسية لعملها هي:

- الرواتب الحالية للمدراء هي /30.000/ جنيه استرليني (ما يعادل /45.000/ يورو) إضافة للمكافآت.

- أظهرت الدراسات والمسوحات بأن متوسط رواتب مدراء الفنادق في فرنسا هو /60.000/ يورو بدون وجود أي فرصة للحصول على مكافآت.

السؤال: قم بتصميم حزمة من التعويضات لمنصب "إدارة الفندق" مع بيان الأسباب لهذا التصميم، مع التنويه بأنه يمكنك تضمين فوائد غير مادية في هذه الحزمة.

#### • الجزء الخامس:

وأخيراً، قبلت الإدارة إعلان التوظيف وحزمة التعويضات وقامت بتوزيعها داخلياً في المنظمة، وطلب من كل مرشح مهتم تقديم رسالة إلى المدير التنفيذي يشرح فيها سبب اعتقاده بأنه المرشح الأفضل لهذه الوظيفة.

وقد قام /30/ مديراً بالتقدم للوظائف الجديدة ولا يوجد إلا /10/ وظائف شاغرة، مما يعني وجود /20/ مرشح غير مقبولين ولكنهم ما يزالون يعملون في المنظمة.

يُدرِك الفريق الإداري بأن رسائل التقدم غير مفيدة لاتخاذ قرار حول المرشحين، وأنهم بحاجة لعملية اختيار أفضل وأكثر متانة؛ فيجب أن يكون لدى الجميع إحساس قوي بالعدل في الاختيار لأن الإدارة لا ترغب بإحباط أي من موظفيها الحاليين، إضافة إلى رغبتها باختيار المتقدمين المناسبين فعلاً للعمل لأنه أمر جوهري وإساسي بالنسبة لها أن ينجح العمل في الفنادق الجديدة بشكل سريع وفعال. ولأن كبار المدراء يعرفون المتقدمين للوظائف بشكل جيد جداً (شخصياً ومهنيًا)، فإنه يُرغب إليك - كمستشار مستقل - أن تقوم بتصميم طريقة مناسبة للاختيار.

كما وقد أعلمك الفريق الإداري بعدم رغبته الأخذ بعين الاعتبار الوضع العائلي للمتقدم الذي سيغترب لأن ذلك قد يؤدي إلى مخالفة قانون المملكة المتحدة المتعلق بتساوي الفرص.

السؤال: يجب على كل مجموعة من الاستشاريين الإداريين تصميم آلية اختيار للمرشحين، مع العلم بأنه لا يوجد موازنة محددة لهذه العملية لأن فريق الإدارة العليا يدرك أهمية اختيار الشخص المناسب للعمل.

بجميع الأحوال، على اعتبار أن الفنادق يجب أن يتم افتتاحها وتشغيلها بشكل سريع فقد طلب الفريق الإداري منك تصميم ووضع آلية الاختيار خلال مدة أقصاها يومان، مما يجعلك في حالة يجعلك في حالة منافسة مع المستشارين الإداريين في المجموعات الأخرى ولديك /5/ دقائق فقط لتقديم أفكارك، كما يجب عليك أن تكون قادراً على تبرير سبب اعتبار أي طريقة اختيار على أنها طريقة مناسبة.

#### • الجزء السادس:

قامت الإدارة بتوظيف ستة مرشحين فقط للعمل في الخارج لأنها لم تشعر بأن بقية المرشحين مؤهلين لهذا العمل، بينما كانت تشعر بالرضا والثقة بأن المرشحين الستة قادرين على افتتاح وإدارة الفنادق الجديدة بنجاح. ولأن نجاح هؤلاء المدراء هو أمر جوهري وأساسي لنجاح عمل المنظمة الجديد، فقد كان الفريق الإداري حريصاً على تزويدهم بكل الدعم اللازم في مجالي التدريب والتطوير، وكان يرون بأن الطريقة الأنسب للتدريب هي تقسيمه إلى مرحلتين: تدريب قبل سفرهم، وتدريب ضمن عملهم في المدينة الجديدة.

وبما أن المنظمة لم يسبق لها أن أرسلت موظفين للعمل في الخارج، فلم يكن لديها أدنى فكرة عما يجب أن تتضمنه هذه البرامج التدريبية باستثناء مجال إلزامي وحيد وهو تضمين برامج تمهيد للغة الفرنسية (بما فيها أساسيات الإدارة باللغة الفرنسية)، مما يضمن إكساب المدراء فهم لأساسيات اللغة الفرنسية حتى تاريخ افتتاح الفنادق الجديدة، حيث تتمنى المنظمة أن يستمتع هؤلاء المدراء بدورات اللغة التمهيدية هذه ويتابعون العمل على حضور دورات أكثر تقدماً عندما يتم افتتاح الفنادق.

السؤال: تدرك المنظمة أهمية عملية التدريب، وبالرغم من وجهة نظرها إلى ما تقدمه الشركات الأخرى في هذا المجال، فهي غير قادرة على اتخاذ قرار بمجالات التدريب الأساسية اللازمة لها.

ترغب المنظمة الآن من مجموعات الاستشاريين الإداريين الثلاث تصميم محتوى وهيكله هذه البرامج التدريبية، واختيار مديرين اثنين لكل مجموعة (كما هو مبين

أدناه). وبسبب الاستثمار الكبير الذي تقوم به المنظمة في هؤلاء المدراء، فقد قامت بتزويدك بمعلومات تفصيلية عن كل مدير منهم ليتم تصميم التدريبات وفقاً لاحتياجاتهم.

- المجموعة 1: ستقوم بتصميم البرامج التدريبية للمدراء (أ،ب).
  - المجموعة 2: ستقوم بتصميم البرامج التدريبية للمدراء (ج،د).
  - المجموعة 3: ستقوم بتصميم البرامج التدريبية للمدراء (هـ،و).
- قم بإتمام الجدول المقدم إليك من قبل المدرب لتوضيح وعرض مقترحاتك.

#### • الجزء السابع:

قرر الفريق الإداري اختيار برنامج تدريبي واحد من المقترحات الثلاثة وكلهم ثقة بأنه سيكون مفيداً وغنياً بالمعلومات بالنسبة للمرشحين الموفدين. ولكنهم بجميع الأحوال، يرغبون أيضاً بتقديم دعم خارجي لهم لجعل انتقالهم إلى المدينة الجديدة سلساً قدر الإمكان، وهم يعلمون بعض الخدمات التي يمكن تقديمها لدعم هؤلاء الموظفين على المستويين الشخصي والمهني، ولكنهم لا يملكون رؤية شاملة لهذه العملية.

السؤال: طلب الفريق الإداري منك أن تقوم ببحث على الانترنت لمعرفة خدمات الدعم المتوفرة في فرنسا والتي يمكن تقديمها للمرشحين المعترين.

كل فريق عليه أن يقوم بوضع قائمة من الخدمات المتاحة، وتقديم تفاصيل عن منظمة واحدة على الأقل بإمكانها تقديم هذه الخدمات التي يجب تصنيفها فيما بعد وفقاً لأولويتها بالنسبة لهؤلاء الموفدين.

ستقوم بتقديم أفكارك للفرق الأخرى، لذا عليك أن تكون جاهزاً لتبرير أسبابك حول تصنيفك لهذه الأولويات.



## أسئلة للمناقشة

- 1 \_ استنتج لماذا تُعد الموارد البشرية في المنظمة من أهم الأصول؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 2 \_ بيّن كيف يمكن التوفيق بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 2)
- 3 \_ عندما تسعى المنظمة إلى التميّز التنظيمي وتحقيق النجاح التنافسي، فإنها تواجه مجموعة تحديات، بين ماهية هذه التحديات، ولماذا تُعد تحديات؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
- 4 \_ تتعدد خيارات المنظمة في تكوين بنائها التنظيمي، بيّن كيف يمكن استخدام نموذجي النجمة و "7S" في تحديد وتعريف البناء التنظيمي السليم؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 5 \_ إدارة الموارد البشرية المعاصرة تركز أدائها على النتائج بدلاً من الأنشطة، ما المصطلح الذي أُطلق على ذلك؟ وكيف يتم ذلك؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 5)

## أسئلة صح / خطأ True/False

الـسـؤال	صح	خطأ
1- يُعد امتلاك العاملين للسلوكيات الملائمة وبما يتفق مع ثقافة المنظمة وقيمتها، من الأمور التي تدعم استراتيجيات المنظمة.	✓	
2- يمكن التعبير عن القيمة المضافة إما بتحقيق إيرادات عالية أو اجتذاب عملاء جدد.	✓	
3- نموذج ال "7s" هو إطار لتوجيه التغيير التنظيمي وضعه Jay Calbraith.	✓	
4- أصبح تركيز دورة إدارة الموارد البشرية المعاصر على النتائج أكثر منه على الأنشطة.	✓	

### أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- رأس المال البشري هو مصطلح يعبر عن:

- (أ) الخبرة والمعرفة يتمتع بها العاملون  
(ب) النوايا الحسنة والاحترام المتبادل  
(ج) رغبة العاملين في العمل  
(د) لا توجد إجابة صحيحة

2- يستخدم العاملون ما نسبته ..... من مستوى كفاءتهم في إنجاز مهامهم.

- (أ) 30%  
(ب) 70%  
(ج) 15%  
(د) 90%

3- تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في:

- (أ) تحقيق التميز التنظيمي  
(ب) تحقيق النجاح التنافسي  
(ج) تطوير الموارد البشرية  
(د) كل ما سبق

4- يتمثل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في:

- (أ) تحويل الخطط إلى أفعال وبسرعة  
(ب) إدارة العمل بكفاءة وذكاء  
(ج) تعظيم مساهمات الأفراد  
(د) كل ما سبق

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري. عمان.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب. القاهرة.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.
- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار مجدلاوي. عمان.

### المراجع الأجنبية

- Dessler Gray. (2016). Human Resource Management Book. 15th Edition. Pearson. London.
- Roberto G. M. (2006). Personal and Human Resources Management. REX Book Store.

## الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

### 1 - مفهوم تحليل الوظائف *The Concept of Job Analysis*

إن عملية تحليل الوظائف هي الدراسة المنتظمة للوظائف، للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها، بهدف تحديد الواجبات، والأنشطة والمهام، والمسؤوليات، والمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التي يؤديها أو ينتجها الموظفون، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها. ويهدف تحليل الوظائف على وجه التحديد إلى الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية:

1- لماذا يؤدي العمل؟

2- ما المهام التي يؤديها الموظف؟ وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟

3- متى يتم أداء العمل؟

4- أين يؤدي العمل؟

5- كيف يتم أداء العمل؟

6- ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟

7- ما المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

وتستخدم المعلومات والبيانات الأساسية الناتجة عن التحليل لتطوير أوصاف الوظائف (قائمة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وعلاقاتها التنظيمية، وظروف العمل فيها)، ومواصفات من سيشغلها (قائمة بالمتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة، أي درجة التعليم، والخبرات العملية، والخصائص الشخصية و السلوكية).

وتحليل الوظائف هو الخطوة الأولى والأساسية لعملية مترابطة ومتكاملة، تتكون من عدد من الخطوات تبدأ بتحليل الوظائف، ثم تقييمها، وأخيراً تصنيفها. فالمعلومات التي

تنتج عن تحليل الوظائف ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب. كذلك فإن معلومات تحليل الوظائف ضرورية لتصنيف الوظائف من خلال تجميع المتشابه منها في فئات وظيفية. وتعتمد فاعلية تقييم الوظائف وتصنيفها على مدى الدقة في عملية تحليل الوظائف.

تحليل الوظائف يختلف عن تصميم الوظائف Job Design: فتصميم الوظائف يعكس رأياً ذاتياً تقديرياً عن المتطلبات المثالية للأعمال، بينما يعنى تحليل الوظائف بمعلومات موضوعية وأكثر دقة يمكن التحقق منها من خلال دراسة المتطلبات الفعلية للعمل.

وفي العادة يتم إجراء تحليل الوظائف في ثلاث حالات: فأولاً: يتم إجراؤه لأول مرة بعد إنشاء المنظمة، وبعد تصميم وظائفها، وبعد أن يكون الموظفون قد شغلوها، والحالة الثانية التي يتم فيها التحليل عند إنشاء وظائف جديدة. وأخيراً، يتم إجراؤه عندما يحدث تغيير جوهري في الأعمال نتيجة للتقنيات أو الأساليب أو الإجراءات أو الأنظمة الجديدة للعمل.

## 2 - أهمية تحليل الوظائف واستخداماته *Importance of Job Analysis And*

### *its Uses*

تتبع أهمية تحليل الوظائف أساساً من الأهمية القصوى لتحديد الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها الموظفون في أعمالهم، وتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال. ويكتسب تحليل الوظائف أهمية كبرى بسبب الطبيعة الديناميكية للوظائف، نتيجة التغييرات السريعة في مجال العمل، الأمر الذي يستدعي دراسة مكونات الوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها بدقة وتحديثها بصورة دورية.

وتحليل الوظائف يشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها. فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة، فمن الضروري أن تركز إلى معلومات وبيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها، والشروط المطلوبة فيمن يشغلها. ويمكن تلخيص مجالات استخدام تحليل الوظائف، فيما يلي:

- **التنظيم الإداري Administrative Organization**: يساعد التحليل الوظيفي في

الكشف عن بعض العيوب والأخطاء في الهيكل التنظيمي، التي قد تكون ناتجة عن الازدواجية والتداخل في الصلاحيات، أو عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، أو النطاق غير المناسب للإشراف. ومن خلال هذه المعلومات يمكن تحديد مواطن العيوب في الهيكل التنظيمي وإصلاحها.

- **إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها Job Redesign**: من خلال تحليل الوظائف يمكن

تحديد عبء العمل المناسب للموظف، وتحديد مدى حاجة الوظائف إلى التوسيع أو الإثراء. كما أنه ضروري لتصنيف الوظائف، حيث يتم استخدام معلومات تحليل الوظائف لتجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية، الأمر الذي يساعد على تطوير إجراءات التوظيف، وتقويم الأداء، وتحديد الرواتب، وغيرها من الإجراءات لكل فئة من الفئات الوظيفية، بدلاً من تحديدها لكل وظيفة على حدة.

- **التعويضات المالية للموظفين Compensation**: تسهم المعلومات التي يوفرها تحليل

الوظائف (بالاشتراك مع تصنيف وتقييم الوظائف) في تحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب والمكافآت، بحيث يحصل الموظفون الذين يؤدون أعمالاً تتطلب المستوى نفسه من المهارات والجهد والمسؤوليات، ويعملون تحت ظروف العمل نفسها على تعويضات مالية متماثلة.

- **تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning:** على ضوء نتائج تحليل الوظائف يمكن تحديد نوعية الموارد البشرية المطلوبة في الوقت الراهن وفي المستقبل. وكذلك يمكن الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالعمل، وما قد تستدعيه من تخفيض للموارد البشرية أو زيادتها. ورسم الخطط المناسبة للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة بالسرعة اللازمة، أو لتخفيض أعدادهم عند الحاجة.
- **التوظيف Employment:** يوفر تحليل الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال. وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن رسم الاستراتيجيات والوسائل المناسبة للاستقطاب والتوظيف. حيث يمكن تصميم الإعلانات المناسبة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف بناءً على المهام الجوهرية للوظائف. كما يمكن تصميم الوسائل المستخدمة لاختيار المتقدمين للوظائف بشكل موضوعي.
- **المراجعة الواقعية للوظائف Realistic Review:** تساعد معلومات تحليل الوظائف على تقديم صورة واضحة وواقعية عن الوظائف، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين لشغل الوظائف دراسة الوظائف كما هي عليه في الواقع (Realistic Job Preview) دون مبالغة فيها، وإدراك ما المتوقع منهم، وما الذي سيكونون مسؤولين عنه.
- **التدريب Training:** تحدد معلومات تحليل الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف، وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة فيمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، كما يمكن تصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين على المهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- **تقييم الأداء الفردي Performance Evaluation:** تساعد معلومات تحليل الوظائف على تحديد المعايير المناسبة للأداء المناسب، والأدوات المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي.

إذ إن السؤال الأساس الذي يطرح عند تقويم الأداء الوظيفي: هل قام الموظف بأداء المطلوب منه، وهل قام به على الوجه الصحيح؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بسهولة من خلال المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف عما ينبغي عمله، وعند أي مستوى من الأداء.

- **النقل والترقية Transfer and Promotion:** تبين معلومات تحليل الوظائف المهارات ومتطلبات الخبرة لكل عمل. واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن تحديد الأعمال ذات الصلة الوثيقة، والأعمال ذات المتطلبات المتشابهة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة بشكل سليم. كذلك تظهر معلومات تحليل الوظائف كيف أن أداء عمل معين يوفر خبرة أساسية لأعمال أخرى، الأمر الذي يساعد على تحديد نظام الترقية على نحو منطقي وموضوعي.

تتلخص مجالات استخدام تحليل الوظائف في كل من: التنظيم الإداري، تصميم الوظائف وتصنيفها، التعويضات المالية، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، المراجعة الواقعية للوظائف، التدريب، تقييم الأداء، النقل والترقية.

### 3 - المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف *Basic Principles of Job Analysis*

هناك مداخل متعددة لتحليل الوظائف، وحسب الغرض من التحليل فقد يكون مدخل معين أنسب من مدخل آخر. وهناك عدد من المبادئ الأساسية في تحليل الوظائف تساعد على تحديد الجوانب الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المدخل المناسب لتحليل الوظائف، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي:



• **كل الأعمال قابلة للتحليل:** هناك اعتقاد سائد بين الموظفين أن بعض الأعمال معقدة أو مجردة جداً لدرجة يصعب معها وصفها وتحديد مهامها بدقة. كثيراً ما يشير الموظفون إلى أن وظائفهم يصعب وصفها، وقد يكون هذا صحيحاً، إلى حد ما، ولكن الجوانب الجوهرية لكل الوظائف يمكن ويجب وصفها من حيث السلوكيات الملموسة أو مخرجات العمل.

ذلك أن مهام الأعمال تؤدي من قبل أفراد، والأفراد في العادة منطقيون، ولا يتصرفون بطريقة عشوائية. فهم يفكرون ، ويكيفون أعمالهم باستمرار لتكون أكثر كفاءة، وإذا ما سئلوا عن أعمالهم فإنهم يتحدثون عنها بأسلوب متسق ومنتظم. وعندما يطلعون على وصف مكتوب لواجبات أعمالهم بعد فترة تتراوح بين ثلاثة وستة اشهر من إجراء التحليل الوظيفي، فإنهم يستطيعون التعرف بسهولة بأن الوصف يمثل وظائفهم. علاوة على أنه يتم تدريب الموظفين في مختلف المستويات على أداء أعمالهم، وهذا التدريب لم يكن ليحدث إذا لم يكن من الممكن وصف الأعمال وتحليلها.

• **يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف:** يجب أن يكون التحليل شاملاً ومنتكماً، بحيث يوفر كل الحقائق التي يمكن استخدامها للأغراض المتعددة لإدارة الموارد البشرية. فإجراء تحليل منفصل لكل غرض، مثل: التدريب، والتوظيف، وتقييم الأداء الوظيفي، فيه هدر للوقت والمال والجهد، كما قد يثير نوعاً من اللبس بين الموظفين والمديرين.

• **يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية:** من الضروري الحرص على أن تكون إجراءات التحليل معقولة وبمبسطة، وأن تكون البيانات الناتجة عن التحليل

مفهومة للموظفين في كل المستويات، وتؤدي إلى تحسين الاتصالات التنظيمية والفهم لما ينبغي عمله.

وفي هذا السياق، ينبغي أن يركز التحليل على سلوكيات العمل الملموسة ومنتجات العمل بعيداً عن المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها وقياسها، وأن تقدم بيانات التحليل الجواب المناسب عن التساؤل الأساسي الذي يهتم الموظف، وهو: ما المطلوب مني عمله؟ وعند أي مستوى من الأداء؟ بحيث يدرك المديرون والموظفون أنهم يستخدموا المفاهيم والمعايير نفسها، ويكونون قادرين على فهم العمل المطلوب أدائه على نحو أفضل مما كان عليه الحال من قبل التحليل.

• **يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير:** من الضروري أن تدرك المنظمات أن الوظائف تتصف بالديناميكية وأنها دائمة التغيير، الأمر الذي يحتم مراجعة بيانات تحليل الوظائف وتعديلها بصورة دورية لتعكس التغيير الذي يحدث في الوظائف مع مرور الوقت. فالمعلومات القديمة عن الأعمال تكون غير صادقة ومضللة، وإذا لم تكن البيانات صادقة فإن أي قرار متعلق بالأفراد يتخذ على أساسها سيكون موضع شك. ومن هذا المنطلق، ينبغي تصميم عملية تحليل الوظائف لتتكيف مع التغيرات المحتملة في مجال العمل، بحيث يمكن تعديل بياناتها بسهولة.

• **يجب تعريف المهارات، والمعارف، والقدرات تعريفاً إجرائياً:** إن تحديد مستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف يعد أمراً أساسياً في تحليل الوظائف. والمدخل السليم لاستخدام هذه المصطلحات يكون بوضعها بشكل ترتيبي متدرج يعكس مستويات مختلفة من الأداء. فمثلاً، ترجع "المهارة Skill" إلى الإمكانيات التي يحملها الموظف ويجلبها للعمل، وتعني أنه سبق للشخص أداء

العمل وأنه بارع في أداءه فعلاً. أما "المعرفة Knowledge" فيقصد بها الإلمام بالمعلومات والحقائق المتعلقة بالنظريات، والمفاهيم، والمبادئ، والأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والتعليمات والعمليات والمعايير، وما إلى ذلك مما له علاقة بأداء مهام الوظيفة، وتعني أن الشخص يعرف كيف يتم أداء العمل، ولكن لا تعني بالضرورة أنه سبق له أدائه فعلاً. أما "القدرة Ability" فتعني أن الشخص يملك الاستعداد والقابلية والمقدرة الجسدية والنفسية والفكرية اللازمة لأداء العمل، ولكن لا تعني أنه سبق له أداء العمل فعلاً، أو أنه تم تدريبه على كيفية أداءه.

وتحديد الحد الأدنى لمستوى المهارة المطلوب لعمل معين يجب أن يكون قائماً على متطلبات المهارة الدنيا لكل مهمة من المهام الأساسية التي يتكون منها العمل. ويمكن تحقيق ذلك بسهولة نسبية من خلال تصنيف المهارات المطلوبة، وذلك بتقسيمها إلى عدد من الفئات، مثل: المهارات العامة، المهارات الجسدية، مهارات العلاقات الشخصية، مهارات التخطيط، المهارات الحسابية، والمهارات اللغوية. ويمكن تقسيم هذه الفئات بالتالي إلى مهارات فرعية. فالمهارات الجسمية، يمكن أن تشمل: مهارة التآزر بين اليدين، مهارة الأصابع، والقدرة على رفع أشياء ثقيلة. والمهارات الحسابية يمكن تقسيمها إلى مهارات العد، والجمع والطرح، والضرب والقسمة، والكسور والنسب، والمتوسطات والتباين.

ومستويات المهارة قد تكون متدرجة بطبيعتها. فمهارة إجراء عمليات الضرب، تتضمن المهارات الأدنى مستوى ذات العلاقة بعمليات العد والجمع. من ناحية أخرى، قد تكون مستويات المهارة غير متدرجة، مثل فئة المهارات الجسمية. مثلاً، فقد تتطلب إحدى المهام القدرة على السماع والتحدث، ولكن قد لا تتطلب الاتساق بين العينين واليدين، بينما قد تتطلب مهمة أخرى الاتساق بين العينين واليدين والقدرة على السماع، ولكن ليس القدرة على الحديث.

ومن خلال توافر قائمة بالمهارات المصنفة، فإنه يكون بالإمكان تحديد درجة المهارة المطلوبة لكل مهمة جوهرية في العمل. ويشكل مجموع الدرجات لكل المهارات المطلوبة للمهام الجوهرية التي يتكون منها عمل معين، الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للعمل.

- **يجب أن يكون تحليل الوظائف مبنياً على سلوكيات ملموسة:** إن تحليل الوظائف المبني على سلوكيات العمل الملموسة Concrete Work Behaviors، وعلى منتجات العمل يمكن أن يوفر بيانات قيّمة لإدارة الموارد البشرية. فالتركيز على العناصر الملموسة في العمل يؤدي إلى تجنب الإغراق في جوانب غير ملموسة للوظيفة، مثل الخصائص الشخصية التي يصعب تعريفها وقياسها على وجه الدقة، ويؤدي إلى التركيز على الجوانب التي تستطيع المنظمة والفرد التحكم فيها، لأنه يكون بالإمكان فهمها وقياسها من قبل الطرفين.
- **يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية:** يمكن الاستفادة من نظام تحليل الوظائف عندما تدعم البيانات الناتجة عنه نطاق واسع من أنشطة الموارد البشرية. لذا يجب تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تسهم البيانات الناتجة عنه في اتخاذ قرارات فاعلة فيما يتصل بإعادة تصميم الوظائف وتصنيفها، وتحديد هياكل الأجور والمكافآت، وفي تخطيط القوى العاملة، وفي الاستقطاب، والتوظيف، وفي التدريب، وفي تقييم الأداء الوظيفي، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

#### 4 - الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف *Basic Principles of Job*

##### *Analysis*

ليست هناك طريقة واحدة يمكن تبنيها بحذافيرها لتحليل الوظائف، ولكن، بوجه عام، يمكن أن تتبع عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية:

- **تحديد الغرض من التحليل الوظيفي:** تستخدم البيانات التي يتم تجميعها في عملية تحليل الوظائف لأغراض متعددة، لذا فمن المهم في البداية معرفة كيف

سيتم استخدام هذه البيانات، حيث إن تحديد الغرض الذي من أجله ستستخدم بيانات التحليل سيؤثر، ليس على البيانات المجمعة فحسب، ولكن على طريقة تجميعها وحفظها أيضاً.

- **تحديد نطاق التحليل:** يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف، وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها التحليل. ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية في الدولة، وفي أحيان أخرى يكون جزئياً ليقترن على مجموعة وظيفية معينة.

- **تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل :** يجب تحديد جهة معينة تتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التحليل بكافة مراحلها. وليس هناك أسلوب واحد لتحديد الجهة التي تسند إليها مهمة التحليل الوظيفي. فأحياناً توكل المهمة إلى مكاتب استشارية خارجية لتتولى العملية بكافة مراحلها. وأحياناً يتم إسناد المهمة إلى إدارة الموارد البشرية أو إدارة التطوير الإداري، أو إلى وحدة جديدة يتم تشكيلها لهذا الغرض، مع الاستعانة بجهات خارجية.

- **اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها:** عندما يكون هناك العديد من الوظائف المتشابهة المطلوب تحليلها، فليس من الضروري جمع معلومات عنها جميعاً، بل يمكن اختيار عينة ممثلة من هذه الوظائف لجمع المعلومات عنها.

- **دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة:** في العادة تكون هناك الكثير من المعلومات المتاحة عن كل وظيفة، يمكن الاستعانة بها لتسهيل عملية التحليل وتوفير الكثير من الوقت والجهد المبذول فيه. لذا يجب على القائمين بعملية التحليل تحديد ودراسة المعلومات المتاحة عن الوظائف المراد تحليلها، مثل: الخرائط التنظيمية، وخرائط سير العمل، والأدلة التنظيمية، والتقارير الدورية، وميزانيات الوظائف، وقوائم الأجور، والقوانين واللوائح والتعليمات والقرارات التي تحكم العمل، وغيرها من المعلومات المتاحة عن الوظائف. فمن خلال دراسة هذه الوسائل يمكن معرفة موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بعضها ببعض، ومعرفة خطوط السلطة الحالية، ومعرفة اختصاصات الوحدات

الإدارية، وتحديد الإدارات التنفيذية والاستشارية والعلاقة بينها، ومعرفة مستوى الوظائف، ومستوى صعوبة مسؤولياتها بالنسبة إلى غيرها من الوظائف، وغيرها من المعلومات المفيدة التي توفر الأساس السليم لتخطيط عملية التحليل وتنفيذها وتوفير الكثير من الوقت والجهد للقائمين بالتحليل.

- **تحديد أسلوب جمع المعلومات:** هناك عدد من الأساليب المتاحة لجمع المعلومات عن الوظائف، ومن المهم تحديد الأسلوب المناسب لجمع البيانات عن الوظائف، فقد أثبتت التجارب أن استخدام وسائل مختلفة لجمع المعلومات عن الوظائف يؤدي إلى نتائج مختلفة.

- **جمع المعلومات:** تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف من أهم مراحل عملية تحليل الوظائف. ويتوقف نجاح العمليات الأخرى التالية لتحليل الوظائف من تقييم وتصنيف للوظائف على دقة المعلومات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة. فالبيانات والحقائق عن الوظائف الناتجة عن هذه المرحلة ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف وفي تحديد مستواها الوظيفي، وبالتالي في رسم هيكل عادل للأجور. كما أن المعلومات التي تجمع في هذه المرحلة تشكل حجر الأساس في عملية تصنيف الوظائف. بل إن البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة، تعد أساسية لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية. ومن وسائل جمع البيانات الآتي:

- **الاستبانة:** عند جمع المعلومات عن طريق الاستبانة يجيب الموظفون عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها. وعملية إعداد الاستبانات ليست سهلة، بل تتطلب وقتاً طويلاً، ومراجعة وتمحيصاً لكي تكون أداة صادقة وموثوقاً بها للحصول على معلومات دقيقة عن الوظيفة. لذا يجب الاهتمام بإعدادها، حتى تحقق النتائج المرجوة.

وعند تصميم الاستبانة ينبغي في بادئ الأمر تقرير مدى تنظيمها، وتحديد نوعية الأسئلة التي ستشتمل عليها. فبعض الاستبانات تكون منتظمة جداً وتقتصر على الأسئلة المغلقة، بحيث تتضمن الاستبانة عدداً من البدائل يختار منها المستجيب

البدائل التي تنطبق على عمله. وفي أحيان أخرى تكون أسئلة الاستبانة مفتوحة، مثل أن يسأل الموظف: "صف المهام التي تؤديها في عملك". وفي أحيان أخرى تجمع الاستبانة بين النوعين من الأسئلة.

وفي كل الأحوال يجب أن تكون أسئلة الاستبانة شاملة ومتراصة، ومرتبطة ترتيباً منطقياً، ومتدرجة من حيث الصعوبة، ومصاغة بلغة واضحة ومفهومة. كذلك يجب أن ترفق بتعليمات واضحة تبين الهدف منها، وإرشادات تبين كيفية تعبئتها. كما أن من الأهمية بمكان التحقق من صدقها وثباتها، باتباع الإجراءات المتعارف عليها في هذا المجال.

وليس هناك طريقة واحدة لتصميم الاستبانة. ولكن بصورة عامة، فإن المعلومات التي يمكن جمعها من خلال الاستبانة تشتمل في العادة على ما يلي: (1) اسم الوظيفة والوحدة الإدارية التابعة لها، (2) الغرض الأساس من الوظيفة، (3) وصف للمهام التي تؤدي، مع تحديد المهام التي تؤدي بانتظام والمهام الدورية التي تؤدي موسمياً والمهام العارضة، ومدى تكرار أداء كل مهمة، والنسبة التقريبية للوقت المستغرق لأداء كل مهمة، (4) نطاق الإشراف للوظيفة، (5) نوعية الإشراف الذي تباشره الوظيفة والسلطات الممنوحة لشاغلها، (6) طبيعة ودرجة الإشراف الذي تخضع له الوظيفة، (7) الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة مع الآخرين داخل العمل وخارجه، مع بيان الغرض من هذه الاتصالات، مدى تكرارها، (8) الأدوات المستخدمة في أداء العمل، (9) ظروف العمل المادية ومخاطره، (10) المتطلبات الجسمانية للعمل.

وفي بعض الأحيان يلزم إعداد أكثر من نموذج للاستبانات، بحيث يناسب كل نموذج مجموعة معينة من الوظائف. وفي أحيان أخرى يتم إعداد نموذج واحد للوظائف جميعها. ولكن في كلا الأحوال يتطلب تطوير الاستبانات معرفة كاملة بالأعمال موضع التحليل. وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة ببعض النماذج الجاهزة المتاحة، التي تسمى "مستودعات المهام" (Task Inventories). ومستودعات المهام هي عبارة عن شكل منظم لاستبانة التحليل الوظيفي، تتألف من قائمة تشتمل على كل المهام التي قد يؤديها في العادة شاغلو الوظائف في حقل مهني معين. وتعرض القائمة على شاغل

الوظيفة لتحديد المهام الفعلية التي تؤديها الوظيفة موضع التحليل، حيث يقوم شاغل الوظيفة بالإشارة إلى ما إذا كان يؤدي مهمة من المهام التي تحتوي عليها القائمة أو لا يؤديها. بالإضافة إلى ذلك، يطلب من المستجيب تحديد مدى جوهرية كل مهمة بالنسبة للوظيفة، وذلك من خلال تحديد مدى تكرار أدائها، والوقت المستغرق لأدائها، ومدى ارتباطها بالعمل، وما إلى ذلك من العوامل التي يمكن على أساسها تحديد أن المهمة تعد جزءاً أساساً من عمل الوظيفة.

مقارنة بالمهام الأخرى في وظيفتك، الرجاء تقدير الوقت المستغرق لأداء كل مهمة من مهام عملك كالتالي:

1. أقل من المعدل بكثير
2. أقل من المعدل
3. أقل من المعدل بقليل
4. في حدود المعدل
5. أكثر من المعدل بقليل
6. فوق المعدل
7. أعلى من المعدل بكثير

كما يمكن تصميم مقياس مدى جوهرية مهام العمل، بتخصيص درجة معينة لكل مهمة (تتراوح بين صفر وسبعة) بحيث كلما زادت الدرجة التي يحددها الموظف للمهمة، فإنها تكون جزءاً أساساً من الوظيفة، والعكس صحيح، وذلك على النحو التالي:

صفر بالتأكيد ليس جزءاً من الوظيفة

- 1.
- 2.
- 3.
4. جزء أساس من الوظيفة
- 5.
- 6.
7. من أكثر أجزاء الوظيفة أهمية



تتميز الاستبانات بأنها طريقة سريعة واقتصادية للحصول على كمية كبيرة من المعلومات من عدد كبير من الموظفين يوجدون في مواقع مختلفة. ولكن، من ناحية أخرى، فإن عملية تطوير الاستبانات وامتحانها والتحقق من صدقها وثباتها مكلفة من حيث الوقت والجهد. كما أن البيانات التي يتم جمعها من خلالها قد نكتنفها المبالغة، الأمر الذي من شأنه أن يجعلها مضللة ولا تعطي دلالة حقيقة عن الواجبات والمهام الفعلية للوظائف. فقد يعتمد بعض العاملين، إلى إعطاء إجابات لا تعبر بدقة عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها. وفي الوقت نفسه فقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو الغموض وعدم الوضوح، بسبب ضعف مقدرتهم اللغوية، أو بسبب السرعة في الإجابة، أو عدم المبالاة من جانبهم. كما أن صعوبة وضع نموذج واحد يفهمه جميع العاملين في المنظمة تشكل عيباً آخر. من أجل ذلك، من المحبذ أن تتبع عملية الاستقصاء بمقابلات شخصية لتوضيح المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات.

- **المقابلات الشخصية:** بصفة عامة، يمكن تقسيم المقابلات الشخصية المستخدمة لأغراض التحليل الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (1) مقابلات فردية مع عدد من الموظفين، كل على حده، (2) مقابلات مع الرؤساء المباشرين للوظائف المراد تحليلها، (3) مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين يعملون في الوظيفة نفسها.

ويتم استخدام المقابلات الجماعية للموظفين كوسيلة سريعة واقتصادية للحصول على المعلومات عندما تكون هناك مجموعة كبيرة من الموظفين يؤدون أعمالاً متشابهة أو متطابقة. ويمكن للرئيس المباشر حضور الجلسات التي تتم فيها مقابلة المجموعة. وفي أحيان أخرى تتم مقابلة الرئيس المباشر على حده للحصول على وجهة نظره عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

وأياً كان نوع المقابلة المستخدمة، فمن المهم أن يكون الشخص الذي تتم مقابلاته منقهماً بشكل واضح لأهداف المقابلة، حيث إنه كثيراً ما يساء فهم الغرض من هذه المقابلات والاعتقاد أنها لغرض تقويم الأداء الوظيفي. ويجب أن يكون الاهتمام الرئيس في المقابلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات عن الوظيفة بدقة. وعلى المحلل

أو من يجري المقابلة أن يطلب من شاغل الوظيفة الحديث عن طبيعة عمله والغرض منه، والمشكلات التي تحدث في العمل، والأدوات المستخدمة فيه، والظروف التي يؤدي فيها، وأية تغيرات طرأت مؤخراً في عمله، مثل إضافة أدوات جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل. وينبغي إتاحة الوقت الكافي للموظفين للتحدث عن عملهم. وإذا لم يفهم المقابل إجابات الموظف، فمن المهم أن يطلب منه التوضيح. فهناك مصطلحات خاصة بأعمال معينة قد تحدث لبساً في فهمها، لذا فمن المهم لمن يجري المقابلة التأكد من فهم المصطلحات التي يستخدمها الموظف.

وبعد إكمال المقابلة، يجب تمحيص البيانات التي تم جمعها ومراجعتها مع الرئيس المباشر والموظف نفسه. وعلى الإدارة مراجعة البيانات التي أعطيت في المقابلات الشخصية مع الموظفين، والتأكد من أن البيانات تعكس العمل الذي يقوم به الموظف.

لأسلوب المقابلات الشخصية كواحد من أساليب تجميع المعلومات عن الوظائف لتحليلها عدد من المزايا والعيوب، شأنها في ذلك شأن الوسائل الأخرى المستخدمة لهذا الغرض. فمن ناحية، فإن المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة عن الوظائف، واستعمالها الواسع يعكس مزاياها العديدة.

فالالاتصال الشخصي المباشر مع الموظفين يوفر الفرصة للمحللين لتوضيح أهداف التحليل الوظيفي ويساعدهم على اكتساب تفهم الموظفين وتعاونهم وتجوابهم مع عملية التحليل. كما أن المقابلة تتيح الفرصة للموظف الذي تتم مقابلاته توصيل المعلومات بدقة ووضوح، والتعبير عن الإحباطات التي يشعر بها في الوظيفة، وبيان وجهات نظر قد لا تتاح للإدارة الاطلاع عليها عن طريق الوسائل الأخرى. كما توفر المقابلات الشخصية مع الموظفين الفرصة لمعرفة النشاطات والسلوكيات التي يتم أدائها فعلاً، والتي قد لا تكون بارزة. ففي بعض الأحيان يكون هناك عدد من الأنشطة الهامة التي لا تتم بصورة دائمة أو متكررة، أو قد تكون هناك اتصالات غير رسمية لا تظهر في الخريطة الرسمية للمنظمة. ويمكن كشف مثل هذه الأنشطة

والاتصالات عن طريق المقابلة الشخصية، خصوصاً إذا تم إجراؤها عن طريق أشخاص مدربين.

ولكن، من جهة أخرى، فإن استخدام المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات عن الوظائف يثير عدداً من المشكلات. ومن أهم تلك المشكلات احتمال عدم دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها، سواء بسبب التحريف المتعمد، أو غير المتعمد الناتج عن سوء الفهم غير المقصود. إلى جانب أن كثيراً من الموظفين ينظرون إلى التحليل الوظيفي على أنه تم تقويم للأداء يؤثر في المزايا التي يحصلون عليها، لذلك فإنهم ينجحون إلى المبالغة في بعض المسؤوليات وتقليل الشأن من في البعض الآخر. علاوة على أن هذه الوسيلة مكلفة نسبياً، وتتطلب وقتاً كبيراً، لا سيما عندما يكون من المطلوب تحليل عدد كبير من الوظائف.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن استخدامها في المقابلات الشخصية

## بعض الأسئلة النموذجية للمقابلات الشخصية

- ما الهدف الأساسي للوظيفة؟
- ما المهام الرئيسية للوظيفة على وجه التحديد؟
- ما الوقت الذي تستغرقه كل مهمة؟
- ما مدى تكرار كل مهمة؟
- ما أهمية كل نشاط للعمل؟
- ما نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة؟
- ما نوع التعليمات الصادرة لأداء الأعمال؟
- ما مسؤوليات شاغل الوظيفة الرئيسية في إنجاز العمل؟
- ما نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة؟
- ما المراجع التي يستخدمها الموظف في عمله؟ وما مقدار الحكم الشخصي المطلوب في استخدام هذه المراجع؟
- ما نطاق الإشراف للوظيفة؟
- ما السلطة المخولة للموظف في تخطيط العمل، وتوجيه الموظفين، وإدارة الجوانب المختلفة للعمل؟
- ما طبيعة الاتصالات التي تجري مع الأشخاص الآخرين داخل المنظمة وخارجها؟ وما الغرض منها، وما مدى تكرارها؟
- ما الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل؟
- ما الظروف التي يؤدي فيها العمل؟
- هل هناك أية مخاطر أو ظروف عمل غير عادية يتم التعرض لها؟
- ما المتطلبات الجسمية للعمل؟

**— الملاحظة:** في هذا الأسلوب تتم ملاحظة الموظفين بصورة مباشرة في أثناء أدائهم لمهام أعمالهم. ويقوم المحلل أو أحد معاونيه بتسجيل ملاحظاته عما يتم أدائه، وكيف يتم أدائه، وكم يستغرق من الوقت.

ومن الضروري التخطيط للملاحظة وفقاً لإطار معين يتم فيه تحديد الجوانب التي ينبغي ملاحظتها، وكيفية تسجيل المعلومات والحقائق حول كل جانب من الجوانب

الأساسية والفرعية للعمل. ويتوقف نجاح أسلوب الملاحظة في جمع معلومات وحقائق الأعمال على شخصية القائم بالملاحظة وخبرته، فلا بد أن يكون على خبرة كبيرة بالعمل أو الوظيفة موضع الملاحظة أو بمجال هذا العمل، أو على الأقل يكون لديه إلمام عام بالأسس والقواعد التي تحكم مجال العمل أو الوظيفة.

وتوفر الملاحظة المباشرة الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة وتفهم ظروف العمل. والملاحظة مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت والحركة، والأعمال الروتينية المتكررة، والأعمال التي تتطلب عمالاً شبه مهرة يقومون أساساً بأنشطة جسمية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، وعمال النظافة، والميكانيكيين. إلا أن طريقة الملاحظة غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني، أو باحث، أو مدير إدارة)، أو إذا كان عمل الموظف يستدعي القيام بنشاطات موسمية تحدث فقط في مناسبات معينة. بالإضافة إلى أنه لا يمكن الاعتماد على طريقة الملاحظة لوحدها لجمع المعلومات عن الوظائف، بل تستخدم كوسيلة مكملة للاستبانة أو المقابلة الشخصية.

- **التحقق من المعلومات:** بعد الانتهاء من جمع المعلومات، ينبغي تمحيصها ومراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها وكمالها. ويتم مراجعة البيانات أولاً مع الموظفين أنفسهم لاستكمال جوانب النقص فيها، وتوضيح الغموض الذي قد يشوبها، والتأكد من أنها تعكس العمل الذي يؤديه الموظفون. ثم يتم مراجعتها مع رؤساء الموظفين الذين تم جمع المعلومات منهم للتعليق على مدى تمام ودقة المعلومات المقدمة وإبداء أية ملاحظات عليها.

بعد ذلك يتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي لإعداد قائمة بالمهام الوظيفية، ثم يتم طبوعها، وتوزيعها على الموظفين الذي تم تجميع المعلومات لمراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها. بعد ذلك يتم إدخال تعديلات المهام في الحاسب الآلي، ويتم طبوعها ثم توزيعها على كل الموظفين شاغلي الوظيفة، لكي تتاح الفرصة لجميع الموظفين

مراجعة البيانات وتعديلها وفقاً لخبراتهم في الوظيفة. وفي كل الأحوال ينبغي أن تتاح للرؤساء المباشرين ورؤساء الإدارات المراجعة النهائية لقائمة المهام.

• **تحديد المهام الجوهرية للأعمال:** يمكن وصف المهام الوظيفية باستخدام العديد من العوامل، من بينها: مدى تعقيد المهام، مدى جوهرية المهام لأهداف الوحدة الإدارية، مدى صعوبة أدائها، الوقت المستغرق لأدائها، الإشراف المطلوب على أدائها، مدى الرضا في أدائها، طرق تعلمها، صعوبة تعلمها، الوقت اللازم لتعلمها، الخبرة المطلوبة لأدائها، التدريب المطلوب لأدائها، المساعدة الفنية المطلوبة لأدائها. ولكن الأوصاف المفصلة جداً لا تؤدي إلى وصف المهام بشكل دقيق ومبسط وواضح، بشكل يمكن من فهم العمل ويسهل أدائه.

ويمكن تحقيق الفائدة المرجوة من التحليل بالتركيز على مدى جوهرية المهام المؤداة لنجاح العمل. وهكذا، فبعد اكتمال قائمة المهام الوظيفية والموافقة عليها، تكون الخطوة التالية فرز هذه المهام وتحديد المهام الجوهرية منها. وهناك عدد من المتغيرات التي يمكن استخدامها لتحديد جوهرية المهام، مثل الوقت اللازم لإنجازها، ومدى تكرار أدائها، وصعوبتها، والعواقب المترتبة على الخطأ في أدائها، لكن التجارب العملية أظهرت أن هناك بعدين مهمين في تحديد المهام الجوهرية، هما: مدى التكرار النسبي لأداء المهام، والصعوبة النسبية في أدائها. فالمهام التي تؤدي بصورة متكررة وتلك التي تكون أكثر صعوبة يجب اعتبارها مهام جوهرية للعمل. وذلك على افتراض أن الموظف الذي يستطيع أداء مهام العمل الأكثر تكراراً، فإن المهام الأقل تكراراً، والتي ستكون أقل صعوبة، لن تمثل مشكلة في أدائها.

وهكذا فبعد أن تكون قائمة المهام مكتملة، يطلب من الموظفين تحديد درجة الصعوبة النسبية والتكرار النسبي لكل مهمة من المهام على مقياس يتراوح بين (1 منخفض) إلى (7 عالي)، وصفر للمهام التي لا تؤدي. ويمكن تحديد درجة أربع أو خمس لتشكيل الحد الفاصل بين المهام الجوهرية وغير الجوهرية. وهكذا تكون المهام التي مجموع درجاتها ست أو أعلى مهام جوهرية.

ويعد جمع الدرجات من الموظفين يتم إدخالها في الحاسب الآلي، حيث يقوم الحاسب الآلي بحساب درجات الصعوبة والتكرار لكل مهمة، ثم فرز المهام التي تكون أكثر أو أقل من درجة الحد الفاصل، والتي على أساسها يتم تحديد المهام الجوهرية. بعد ذلك يتم مراجعة المهام الجوهرية من قبل الرؤساء المباشرين واعتمادها من الإدارات المختصة. عقب ذلك يمكن الانتقال إلى المرحلة النهائية من التحليل وهي إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها.

• **إعداد أوصاف الوظائف ومتطلباتها:** إن المرحلة النهائية في عملية تحليل الوظائف هي إعداد نموذجين أساسيين هما: نموذج وصف الوظائف ونموذج متطلب شغل الوظيفة. والوصف والمتطلبات السليمة للوظائف هما أداتان أساسيتان للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، لذا فمن الضروري الاهتمام بإعدادهما وتحديثهما دورياً، لأنهما إذا كانا يفترقان إلى الصدق سيكونان أداتان مشكوك بهما لاتخاذ القرارات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وتحتم الطبيعة الديناميكية للأعمال، خصوصاً في وقتنا الحاضر مراعاة المرونة في كتابة أوصاف الوظائف ومواصفاتها، لتسهيل الإبداع، وتحسين الإنتاج، ولكن، من جهة أخرى، يجب ألا تكون الأوصاف شديدة العمومية بشكل يصعب معه الاستفادة منها الاستفادة المرجوة. كذلك ينبغي إدراك أن المعلومات التي تجمع عن الوظائف تتقدم مع مرور الوقت. لذا يكون من الضروري مراجعة أوصاف الوظائف ومتطلباتها وتحديثها بصورة دورية ومنتظمة.

## 5 - توصيف الوظائف *Job Description*

يمثل نموذج وصف الوظائف السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها. ويشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة، يبين الواجبات التي يطلب من الموظف أدائها، ونطاق سلطاته الوظيفية، والظروف التي يؤدي فيها العمل، وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف.

وحتى يحقق الوصف الوظيفي الأهداف المرجوة منه فينبغي إعداده بحيث يقدم شرحاً لطبيعة الوظيفة يمكن فهمه بوضوح من قبل شاغل الوظيفة أو شاغلها المحتمل. وبحيث يكون أساساً للفهم المشترك بين شاغل الوظيفة ورئيسه عن واجبات الوظيفة وسلطاتها وأهداف العمل، ويكون الأساس الموضوعي لتحديد معايير الاستقطاب والتوظيف، وتطوير معايير الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

وبالرغم من أنه لا توجد صيغة موحدة لشكل الوصف الوظيفي ومحتواه، إلا أنه في الغالب يشتمل على العناصر الرئيسية التالية:

#### تاريخ إعداد الوصف الوظيفي Date of Preparation

إن وجود تاريخ إعداد الوصف الوظيفي على نموذج الوصف، يساعد على تحديد مدى حاجة الوصف إلى المراجعة والتحديث.

#### اسم الوظيفة Job Title

يجب أن تكون الوظيفة موضع الوصف مميزة عن الوظائف الأخرى في المنظمة، لذا لا بد من تحديد اسم يدل عليها وعلى طبيعتها واجباتها ومسؤولياتها. ويجب أن يكون الاسم مختصراً ومحددًا ودالاً قدر الإمكان على طبيعة العمل المؤدى، وبعيداً عن العمومية قدر الإمكان، لتحقيق الوضوح وتلافي اللبس بين الوظائف. فبدلاً من تحديد اسم الوظيفة على أنها مجرد وظيفة مهندس، أو محاسب، أو مستشار، على سبيل المثال، يكون من الأفضل الإشارة إلى أنها وظيفة مهندس معماري، محاسب قانوني، ومستشار اقتصادي. كذلك ينبغي أن يكون الاسم متسقاً مع أسماء الفئات الوظيفية المختلفة في المنظمة.

#### رمز الوظيفة Job Code

الغرض من رمز الوظيفة تحديد موقع الوظيفة التنظيمي، ومستواها الوظيفي، والاستدلال عليها بسرعة وسهولة. ويتكون رمز الوظيفة في العادة من رقم أو أرقام تشير إلى النوع العام للعمل الذي تندرج تحته الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى الإدارة التي تنتمي إليها، ورقم أو أرقام تشير إلى الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى المستوى الوظيفي لها.



## العلاقات التنظيمية Organizational Relationships

إن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي يعطي توضيحاً أكثر لطبيعة الوظيفة، ويساعد على تحديد الأدوار الإشرافية في المنظمة. ويتم ذلك من خلال تحديد الإدارة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتلك التي تشرف عليها.

### وصف عام للوظيفة General Description

إن أبسط الطرق وأكثرها اختصاراً لوصف الوظيفة هو إعطاؤها اسماً معيناً. ولكن الوصف العام للوظيفة يذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنه يعطى فكرة عامة عن الهدف الأساس العام للوظيفة (المبرر الأساسي لوجودها)، والدور الأساس لشاغل الوظيفة، ويبين كيف أن عمل الوظيفة يختلف بصورة عامة عن الأعمال الأخرى في المنظمة، وكيف يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويشكل هذا الجزء الأساس للجزء الذي يليه، الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية التفصيلية. ويجب أن يكون الوصف العام مختصراً، وفي العادة لا يتجاوز فقرة واحدة، فهنا لا تذكر الواجبات والمسؤوليات بالتفصيل، بل تبين الملامح الأساسية للعمل.

مثال: يعمل المدير العام لشؤون الموظفين، تحت إشراف وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية، ويكون مسؤولاً عن تصميم برامج إدارة الأفراد والإشراف عليها، لتمكين الوزارة من جذب الأفراد، واستخدامهم، وتحفيزهم، وتطويرهم، بما يساعدهم أداء أعمالهم على الوجه المناسب.

### واجبات الوظيفة ومسؤولياتها Duties and Responsibilities

تشكل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها (الأنشطة الوظيفية) اللب الأساسي للوصف الوظيفي. حيث يحدد هذا الجزء الأنشطة التي يتوقع من الموظف أن يؤديها، أو يكون مسؤولاً عن إنجازها. وتحدد مدى دقة هذا الجزء واكتماله كيف يتوقع من الموظف أن يقضي وقته في المنظمة، ومدى إمكانية الاستفادة من الوصف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق الاستفادة من الوصف الوظيفي فينبغي الاهتمام بالشكل الذي تقدم فيه الواجبات والمسؤوليات في نموذج الوصف. والنقطة الأولى التي ينبغي مراعاتها في هذا الخصوص، الاهتمام بوضوح الوصف ودقته. ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة الدقة

والوضوح في التعبير عن الواجبات والمسؤوليات، وتحاشي المصطلحات العامة، والتعبيرات المبهمة، والتكرار في الوصف. كما ينبغي تجنب الأسلوب الإنشائي في تسجيل الأنشطة الوظيفية، وتسجيلها على شكل قائمة، بحيث تحدد الأنشطة الوظيفية في جمل موجزة، كل على حدة. كذلك ينبغي مراعاة الشمول في الوصف بحيث يتم تضمين كل الواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة، ولكن دون الإغراق في التفصيل. كما يجب تحديد أي من الواجبات يعد أساسياً وأياً يعد ثانوياً.

والنقطة الأخرى التي ينبغي مراعاتها هي تنظيم الوصف، فوضوح الوصف يعتمد على مدى تنظيم نموذج الوصف. والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي تبويب أنشطة الوظيفة، من خلال وضعها في فئات بحيث تتضمن كل فئة جميع الأنشطة المتشابهة في ناحية معينة، بدلاً من مجرد سردها على شكل قائمة دون أي رابط بينها. فمجرد تعداد الأنشطة دون ربطها وجمعها في فئات سيؤدي إلى الالتباس وعدم الفهم الواضح للعمل الموصوف. في حين أن إيجاد إطار منطقي معين يلخص الأنشطة الوظيفية، يساعد على فهم أبعاد العمل، ومقارنة الأعمال بعضها ببعض، ويسهل من عملية تقويم الأداء، وتصميم البرامج التدريبية.

وليس هناك طريقة واحدة لتبويب الأنشطة الوظيفية، فيمكن تبويبها وفقاً للهدف منها، أو وفقاً للقدرات الأساسية المطلوبة لأدائها، أو وفقاً لتشابه طبيعتها. وهكذا فالواجبات المتعلقة بتسجيل المحاضر، والطباعة، ومراجعة الأخطاء الكتابية، وتسجيل الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الطباعة"، والواجبات المتعلقة بالرد على الهاتف، والرد على استفسارات المراجعين، وحضور الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الاتصالات".

ويجب ترتيب الواجبات والمسؤوليات في كل فئة من الأنشطة الوظيفية في تسلسل منطقي. وليس هناك طريقة واحدة لترتيب الواجبات والمسؤوليات. ففي بعض الوظائف يكون من الأسهل ترتيب الأنشطة وفقاً لأهميتها، وفي البعض الآخر وفقاً لتتابع المهام المنجزة، أو وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها. وهكذا إذا كان هناك خطوات متتابعة لأداء العمل فيمكن وصف الواجبات وفقاً للترتيب الزمني لأدائها. وعندما تكون الواجبات دورية أو غير منتظمة يمكن ترتيبها بوضع الواجبات الأساسية

أولاً، تليها الواجبات الأقل أهمية. وعندما لا يكون هناك تتابع في إنجاز بعض المهام، أو لا يمكن تمييزها وفقاً لأهميتها، فيمكن ترتيبها وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها.

ويفضل أن يشتمل الوصف على تحديد للمعايير الدنيا للأداء (العدد المطلوب من المنتجات أو الخدمات، أو نوعيتها، أو الوقت اللازم لأدائها)، كلما كان ذلك ممكناً، بدلاً من ذكر أن من مسؤوليات المشرف "القيام بجولات تفتيشية" يذكر "جولات تفتيشية يومية، أو أسبوعية، أو شهرية".

وإحدى الأسئلة التي كثيراً ما تطرح عند وصف الأنشطة الوظيفية تتعلق بمستوى التفصيل الضروري من أجل أن يحقق الوصف الفاعلية المطلوبة. والقاعدة العامة هي ينبغي تجنب المبالغة في التفصيل، إذ يجب ذكر الأنشطة بوضوح وإيجاز دون إغراق في التفصيل، لئلا يصبح الوصف تحليلاً للحركة. فأحياناً يكون وصف مهمة معينة على أنها "إرسال الرسائل الصادرة من القسم" كافياً، ولا يكون من الضروري وصف النشاطات المطلوبة لإرسال الرسائل خطوة بخطوة، مثل: وضعها في الظرف، وإصاق الطابع، وتثبيت العناوين،... الخ. ولكن العمليات الأساسية والأكثر تعقيداً والتي تكون المعرفة فيها محدودة قد تتطلب قدراً أكبر من التفصيل.

#### - الاتصالات الإدارية Communications

هنا يتم تحديد الأفراد والجهات التي تحتم طبيعة عمل الوظيفة الموظف الاتصال بهم، من غير الرؤساء المباشرين أو المرؤوسين. وهنا يتم تحديد طبيعة الاتصالات، والغرض منها،

(هل هي للتنسيق، أم لتبادل الآراء والمعلومات، أم للتحقيق، أم لتقديم الخدمات)، ووسيلة

إجرائها (وجهاً لوجه، أو بالهاتف، أو كتابياً) والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة عند إجراء هذه الاتصالات.

#### - الأدوات والمعدات والآلات والمواد المستخدمة في العمل Tools

هنا يتم تحديد الأدوات، والمعدات، والآلات اللازمة لأداء الفاعل للعمل، مثل الأدوات المكتبية، وأجهزة التصوير، ونماذج العمل المختلفة.

#### - ظروف العمل ومخاطره Work Conditions and Risks

في هذا الجزء يتم وصف الظروف الطبيعية والمادة التي يؤدي فيها العمل، من حيث التهوية، ودرجة الحرارة، والرطوبة والضوضاء، والأتربة، وغيرها من الظروف غير العادية لأداء العمل. كما يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها الموظف في أداء العمل، مثل احتمال التعرض للإشعاعات، والكيماويات، والحرائق، والأمراض، وغيرها من المخاطر المحتملة.

#### - المتطلبات الجسمية للعمل Physical Requirements

هنا يتم تحديد المجهودات الجسدية المطلوبة لأداء العمل، مثل رفع أشياء ثقيلة، أو صعود الدرج، أو المشي لمسافات طويلة، ويجب توضيح مدى تكرار وكثافة القيام بهذه المجهودات.

### 6 – متطلبات شغل الوظائف Job Specification

تشتمل مواصفات الوظيفة على قائمة تبين الملامح والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها، والمرتبطة بالمعارف والقدرات والمهارات، التي يتم على أساسها تحديد الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة العملية والتدريب والخصائص الجسمية والذهنية والنفسية والشخصية، وغيرها من المتطلبات اللازمة لأداء واجبات العمل ومسؤولياته.

وتستنتج مواصفات شاغل الوظيفة من الوصف الوظيفي، وعادة ما تكون أقل موضوعية من الأوصاف. ويتم تحديد المواصفات إما من خلال الحكم الشخصي التقديري أو باستخدام التحليل الإحصائي. والحكم الشخصي التقديري يتوقف على الخبرة الشخصية والمعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية. ويفضل مشاركة أكثر من شخص في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية.

أما أسلوب التحليل الإحصائي، فهو أكثر موضوعية لتحديد المواصفات، ولكنه أكثر صعوبة. وهنا يتم تحديد الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء، مثل: (الذكاء، المهارة الميكانيكية، القدرة الجسمية) وبعض مؤشرات أو مقاييس الأداء. وكلما كان الارتباط عالياً بين الاثنين، فإن ذلك يدل على أهمية العامل وأنه يمثل الوصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

ولتحديد المواصفات ينبغي في المقام الأول تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، معايير الأداء للوظيفة، ثم يتم ربط الواجبات والمسؤوليات بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأدائها، ثم يتم ربط المعارف والمهارات والقدرات بمؤهلات تشكل الحد الأدنى المطلوب للقيام بالوظيفة. ومن المهم أن تكون هناك علاقة بين المعارف والقدرات والمهارات والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة للوظائف. إذ يجب أن تحدد متطلبات التعليم والخبرة والتدريب على أساس المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل، التي بدورها تحدد على أساس واجبات العمل ومسؤولياته. ويتم ذلك من خلال التعريف الواضح لمصطلحات المهارة والمعرفة والقدرة المطلوبة لأداء العمل حتى تكون أساساً سليماً لاستنتاج المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف.

ويقصد بالمهارة البراعة والتمكن من الأداء الفعلي لمهام العمل، مثل المهارة في التحدث باللغة الانكليزية. أما المعرفة فيقصد بها مقدار المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالنظريات والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والسياسات والإجراءات والأساليب المتعلقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، التي يجب أن يلم بها الموظف لأداء عمله بشكل مرضٍ. وعند تضمين معرفة أو مهارة معينة في مواصفات الوظيفة، يجب بيان كيف سيتم استخدامها من قبل الموظف. مثلاً قد يكون مطلوباً من السكرتير "المعرفة بقواعد اللغة العربية، والإملاء، وعلامات الترقيم، لمراجعة المراسلات الصادرة وتصحيحها".

أما القدرة فتتعلق بالاستعدادات الذهنية والبدنية والنفسية التي يستلزمها العمل، مثل: الذكاء العام، وتذكر التعليمات الشفوية، وطلاقة التعبير، وسرعة حركات الأصابع. والحكم على القدرة قد يكون أمراً صعباً، ذلك أن القدرات أحياناً تكون كامنة.

من ناحية أخرى، فإن متطلبات التعليم تشمل في العادة الحد الأدنى من الدرجة العلمية التي يتم الحصول عليها من مؤسسات التعليم الرسمية، التي تعد ضرورية لأداء العمل. أما الخبرة العملية فتشمل الحد الزمني والنوعي الأدنى المكتسب عملياً من خلال الممارسة الفعلية لأنشطة ذات علاقة بالواجبات في أعمال سابقة. وأحياناً تكون متطلبات الخبرة محددة للغاية (مثل الخبرة في مجال السكرتارية القانونية) وأحياناً تكون عامة (مثل الخبرة في الأعمال السكرتارية بشكل عام). وفي التدريب يتم تحديد الحد الأدنى من التدريب الرسمي النظري والعملي الذي يجب توافره في مجال ذا علاقة بالعمل لمساعدة الشخص في تطوير المعرفة والمهارة والقدرة.

### **أمثلة متنوعة عن بطاقات وصف الوظائف:**

#### **بطاقة وصف وظيفة مدير إدارة العلاقات العامة**

- التاريخ: 2020/1/1
- اسم الوظيفة: مدير إدارة العلاقات العامة
- رمز الوظيفة: 2122
- الفئة الوظيفية: الأولى
- الوحدة الإدارية التي تتبع لها الوظيفة: مديرية العلاقات العامة
- الرئيس المباشر: معاون الوزير للشؤون المالية والإدارية
- هدف الوظيفة: تقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة العلاقات العامة، ويعد شاغلها مسؤولاً عن تخطيط سياسات العلاقات العامة في الوزارة والإشراف على تنفيذها.
- الواجبات والمهام الوظيفية:

#### **المهام اليومية:**

- يتابع ما ينشر في وسائل الإعلام عن الوزارة، وإعداد ملخصات بذلك. وعرضها على المسؤولين في الوزارة، وإعداد الإجابات المناسبة عليها وفقاً لتوجيهاتهم.

- يتابع أخبار وأنشطة الأجهزة الحكومية المختلفة التي يهـم الوزارة معرفتها وتزويد إدارات وأقسام الوزارة بها أولاً بأول.
- يزود أجهزة الإعلام بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها، والرد على استفساراتها.

#### المهام الدورية:

- يعد البرامج لاستقبال زوار الوزارة ومساعدتهم في التعرف على أنشطة الوزارة المختلفة وتقديم كافة المعلومات والخدمات اللازمة لهم، ونقل وجهات نظرهم وانطباعاتهم للمسؤولين في الوزارة.
- يعد الترتيبات اللازمة للندوات والمؤتمرات والحفلات التي تنظمه الوزارة، وذلك بالتنسيق مع الإدارات والجهات الأخرى.
- يستقبل المتعاقدين خارجياً مع الوزارة عند قدومهم للمملكة وتيسير إجراءات إقامتهم.
- يتخذ ما يلزم نحو تسهيل مهمة سفر كبار العاملين بالوزارة.
- يصدر النشرات والمواد الإعلامية والتثقيفية بالتعاون مع الإدارات المختصة بالوزارة وتوزيعها، وتزويد الجهات المحلية والخارجية بما تطلبه من مطبوعات ونشرات إعلامية خاصة بالوزارة.
- يصدر دليل بأرقام الهواتف الداخلية وأرقام هواتف الأجهزة الحكومية والخدمات العامة.
- يرفع تقارير نصف سنوية عن سير العمل لوكيل الوزارة المساعد متضمناً الإنجازات والعقبات التي تواجه الإدارة والحلو لعلاجها.

#### مهام عارضة:

- أية مهام أو أعمال أخرى تسند إليه من قبل معاون الوزير للشؤون الإدارية والمالية.

#### • الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

- نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة: يعمل تحت الإشراف العام لمعاون الوزير للشؤون المالية والإدارية.

- مدى المسؤولية عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات في العمل): يتم أداء العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها.
- طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة:مراجعة عامة وإجمالية للتأكد من الالتزام بالسياسات العامة.
- المراجع التي يتم الرجوع إليها في العمل:يرجع إلى الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعلاقات العامة.
- مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع:يستخدم تقديره الشخصي في استخدام المراجع، وفي تفسيرها وتطبيقها.
- **الإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة:**
  - نطاق الإشراف الذي يمارسه:يشرف إشرافاً مباشراً على سبعة موظفين: سكرتير، موظف علاقات عامة، مأمور علاقات عامة، باحث علاقات عامة، وثلاثة أخصائيين علاقات عامة.
  - **المسؤولية الإشرافية:**

#### **التخطيط:**

- يحدد الاستراتيجيات العامة للعلاقات العامة بالوزارة.
- يحدد الخطط والبرامج البعيدة المدى لعمل الإدارة.
- يتولى تخطيط استخدام الموارد والأدوات والمواد في الإدارة.
- يخطط جدول العمل اليومي.
- يعد مشروع الموازنة السنوية للإدارة ويرفعه لوكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية.
- يعد البرامج الخاصة بتهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين منسوبي الوزارة وتوطيد الروابط بينهم.

#### **التوجيه:**

- يكلف الموظفين بالأعمال في الإدارة.
- ينسق واجبات العمل اليومية.



- يصدر التعليمات إلى الموظفين ويوجههم في إنجاز أعمالهم.
- يتابع تنفيذ خطط وبرامج العمل، ويحدد الانحرافات في سير العمل وأسبابها ويتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- يتولى مراجعة نتائج الأعمال

#### الإدارة:

- يشرف على تنفيذ ميزانية الإدارة.
- يطور الإجراءات الداخلية للعمل.
- يحدد الاحتياجات التدريبية.
- يعد برامج الإجازة السنوية.
- يعتمد نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالإدارة.
- يوصي باتخاذ الإجراءات التأديبية للموظفين.
- يوصي بمنح المكافآت التشجيعية للموظفين.
- يقوم بإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل، ويوصى بتعيينهم.
- يوصى بترقية الموظفين.

#### ● ظروف العمل:

- يعمل داخل المكتب في ظروف عمل عادية، وليس هناك احتمال للتعرض للمخاطر.

#### ● الاتصالات الشخصية:

- يتصل بالإدارات الأخرى داخل الوزارة لتبادل المعلومات والإجابة عن الاستفسارات.
- يتصل بالإدارات الأخرى والجهات الخارجية لإعداد للمؤتمرات التي تنظمها الوزارة.
- يتصل بأجهزة الإعلام والجهات الخارجية لتزويدها بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها، والرد على استفساراتها.
- يشارك في اللجنة السنوية لإعداد الميزانية.
- يستقبل الزوار الرسميين من خارج الوزارة.

• الأدوات المستخدمة:

- الأدوات المكتبية، الكمبيوتر الشخصي، الهاتف، والفاكس.

• شروط شغل الوظيفة:

**المعرفة:**

- المعرفة بنظريات ومبادئ وأساليب وتطبيقات العلاقات العامة.
- المعرفة بنظريات السلوك الإنساني المتعلقة بالعلاقات العامة.
- المعرفة بالأنظمة واللوائح والسياسات المتعلقة بالعلاقات العامة.

**المهارات والقدرات:**

- المهارة في الاتصالات المكتبية.
- المهارة في التحدث باللغة الانكليزية.
- القدرة على الاتصالات الشخصية.

**المتطلبات الجسمية:**

- لا توجد متطلبات جسمية معينة لأداء العمل.

**الحد الأدنى من المؤهلات:**

- التعليم: بكالوريوس في الإعلام، تخصص علاقات عامة.
- الخبرة العملية: خبرة سابقة في مجال العلاقات العامة لا تقل عن أربع سنوات

**بطاقة وصف وظيفة سكرتير**

- التاريخ: 2020/1/1
- اسم الوظيفة: سكرتير
- رمز الوظيفة: 125
- الفئة الوظيفية: الثانية
- الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة: كلية العلوم الإدارية
- الرئيس المباشر: رئيس قسم الإدارة العامة

## • هدف الوظيفة:

يعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس القسم، لمساعدة رئيس وأعضاء القسم في أداء مهام عملهم، من خلال أداء العديد من الواجبات المكتبية.

## • الواجبات والمهام المكتبية:

- يطبع مراسلات ومذكرات وتقارير القسم.
- يصور الأوراق والتقارير.
- يكتب المراسلات الروتينية، مثل رسائل الشكر وفقاً للصيغة المحددة.
- يراجع المراسلات والتقارير الصادرة من حيث الشكل والقواعد والترقيم، وإجراء التصحيحات اللازمة عليها.
- يستلم وتوزيع مراسلات القسم.
- يحفظ قرارات مجلس القسم.
- ينظم سجلات وملفات القسم.
- يطلب المواد المكتبية، وصيانة أجهزة المكتب.
- يهيئ قاعات الاجتماعات.

## • الاتصالات:

- استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها لأعضاء القسم، أو الإجابة عن المعلومات المطلوبة.
- استقبال الزوار والمراجعين والرد على استفساراتهم.

## • واجبات المساعدة الإدارية:

- ترتيب إجراءات السفر لأعضاء القسم.
- المساعدة في ترتيب المؤتمرات.
- تجميع المعلومات المطلوبة للتقارير والمحاضر والمؤتمرات.
- الحصول على المعلومات التي يطلبها أعضاء القسم.

- متابعة الأعضاء للتأكد من الالتزام بالمؤتمرات والاجتماعات.
- إعداد جدول الرئيس وتذكيره بالمواعيد.
- أية مهام أخرى تسند إليه من قبل رئيس القسم.

### الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

- نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة: تتم الرقابة الإشرافية على السكرتير من قبل رئيس القسم، ويحدد الرئيس الأهداف العامة وأولويات العمل والمواعيد النهائية لإتمام الأعمال. أما الأعمال الجديدة أو الصعبة أو غير المعتادة فيزود الرئيس السكرتير بمعلومات إضافية ومحددة بشأنها، بما في ذلك إجراءات العمل المقترحة.
- المسؤولية الإشرافية: يقوم السكرتير بالتخطيط للعمل وتنفيذه وفقاً للتعليمات والأولويات والسياسات الموضوعية. ويتولى المبادرة في تنفيذ مهام العمل المكررة بصورة مستقلة، ولا يرجع للرئيس إلا في حالة حدوث مشكلات أو حالات غير معتادة لا تشملها التعليمات.
- طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة: تتم مراجعة نتائج الأعمال من قبل الرئيس للتأكد من الدقة والالتزام بالتعليمات والإجراءات المحددة.
- المراجع التي يتم الرجوع إليها لإنجاز العمل: القواميس، وأنظمة وسياسات وقرارات الجامعة والكلية والقسم.
- مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع: يحدد السكرتير المراجع المناسبة لحالة معينة، ويرجع للرئيس في الحالات التي تستدعي انحرافاً كثيراً عن الإجراءات المحددة.

### • الاتصالات الشخصية:

اتصالات شخصية وهاتفية داخل الكلية والقسم والجامعة، ومع المراسلين، والطلبة والمراجعين والزوار، وذلك لأغراض متعددة للحصول على معلومات أو لتقديم خدمات متعددة.

## • ظروف العمل:

بيئة مكتبية عادية، تتوفر فيها تهوية وإضاءة مناسبة.

## • الأدوات المستخدمة:

الأدوات المكتبية، الكمبيوتر الشخصي، آلة تصوير، الهاتف، والفاكس.

## • شروط شغل الوظيفة:

### المعرفة:

- معرفة عامة بالإجراءات المكتبية والإدارية.
- معرفة بتنظيم الملفات المكتبية.
- معرفة بقواعد اللغة العربية والإملاء وعلامات الترقيم.
- معرفة بكتابة التقارير والمحاضر والمراسلات.
- معرفة عامة بعمل أعضاء القسم.

### المهارات والقدرات:

- المهارة في الطباعة بسرعة لا تقل عن 60 كلمة الدقيقة.
- استخدام برامج معالجة الكلمات.
- تنظيم الملفات.

### المتطلبات الجسمية:

يستدعي العمل الجلوس في العادة، وقد يتطلب حمل أشياء خفيفة، مثل: الكتب، والأوراق، والطرود الصغيرة. ولا توجد متطلبات جسمية خاصة لأداء العمل.

### التعليم:

الشهادة الثانوية أو ما يعادلها.

## **الخبرة العملية:**

خبرة في الأعمال السكرتارية لا تقل عن سنتين.

## **التدريب:**

دورة تدريبية في الأعمال السكرتارية.

## أسئلة للمناقشة

- 1- عرف المصطلحات التالية: تحليل الوظيفة، تصميم الوظيفة، توصيف الوظيفة.  
(توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 2- وضح العلاقة بين تحليل الوظائف والتوظيف. (توجيه للإجابة: الفقرة 2)
- 3- وضح معنى أن تتكيف عملية تحليل الوظائف مع التغيير. (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
- 4- من وجهة نظرك، ما هي أفضل أساليب جمع المعلومات عن واقع الوظائف ولماذا؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 5- ما هي المكونات الرئيسية لبطاقة الوصف الوظيفي وقارنها مع بطاقة حقيقية لوصف إحدى الوظائف في المؤسسات واستنتج عيوب هذه البطاقة. (توجيه للإجابة: الفقرة 5)

## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
✓		1- تستخدم المعلومات والبيانات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف لتطوير برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية
✓		2- تحليل الوظائف هو الوجه الآخر لتصميم الوظائف
	✓	3- توجد علاقة وثيقة بين تحليل العمل و التنظيم الإداري
✓		4- المعرفة هي الإمكانيات التي يحملها الموظف ويجلبها للعمل

## أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- يتم إجراء تحليل الوظائف في حالة:  
(أ) المنظمة حديثة الإنشاء والتكوين (ب) تغيير جوهري في الأعمال التالية

ب) إنشاء وظائف جديدة د) كل ما ذكر

2- لا يُعد من مبادئ تحليل الوظائف:

أ) بعض الأعمال قابلة للتحليل ج) أن يحسن التحليل من الاتصالات  
ب) أن يكون التحليل شاملاً لكل الحقائق د) أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير

3- القدرة تعني:

أ) إمكانيات الفرد ج) الاستعداد والقابلية للتعلم  
ب) الإلمام بالمعلومات والحقائق د) لا توجد إجابة صحيحة

4- أفضل وسائل جمع البيانات والمعلومات عن واقع الوظائف هو:

أ) الملاحظة ج) الاستبانة  
ب) التجربة د) لا توجد إجابة صحيحة



## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بلال، محمد إسماعيل. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- حجازي، محمد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء. الإسكندرية.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- روية، محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- شاوش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- ماهر، أحمد. (2001). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة. الدار الجامعية. الإسكندرية.

### المراجع الأجنبية

- Dessler Gray. (2016). Human Resource Management Book. 15th Edition. Pearson. London.
- Roberto G. M. (2006). Personal and Human Resources Management. REX Book Store.

## الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية

### 1 - تعريف تخطيط الموارد البشرية

هو أحد الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، فمن خلالها تقدر احتياجات المنظمة المستقبلية من العمالة من حيث أعدادها ومستوى كفاءتها (نوعيتها) بما يخدم متطلبات تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، انطلاقاً من دراسة حجم عبء العمل المستقبلي المطلوب إنجازه وربطه مع واقع الموارد البشرية الحالية لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية من حيث الكم والنوع لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من قوة العمل، أم أن هناك توازن بحيث تكفي الموارد البشرية الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل مستقبلي وبالتالي عدم وجود عجز أو فائض.

### 2 - أهمية تخطيط الموارد البشرية

يُعد العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساس لأداء العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا تأتي عملية تخطيط الموارد البشرية لتقديرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة منها الاستفادة القصوى، لزيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

ويزيد من أهمية هذه العملية، ما يحيط بالمنظمات من ظروف بيئية متغيرة تتسم بالتعقيد والتشابك والتباعد، من حيث الحجم والتطور والنمو. وكذلك التغير المستمر في نوعية الالتزامات والتشابك والتعدد في الأهداف، ومنها أهداف الأفراد، وأهداف المجموعات، وأهداف المتعاملين معها من الجمهور، وأهداف المجتمع بصورة عامة. وقد زاد من أهمية التخطيط للموارد البشرية في المنظمات ما حدث في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة في مجال التقنية، وزيادة أشكال الابتكار في المنظمات، وزيادة

التوجه نحو عولمة الأسواق، وظهور نماذج جديدة للمنافسات أدت إلى خلق مستويات غير مشهودة من التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد.

كما يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة زيادة الأجور والتعويضات وارتفاع تكلفة العمل، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديراً دقيقاً والاستفادة منها الاستفادة المثلى، وتجنب المبالغة في التقدير أو التقليل فيه، بما قد يتمخض عنه زيادة تكاليف العمل، وإهدار الأموال، واضطراب بيئة العمل.

بالإضافة إلى ما ذكر، يمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

— التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة.

— التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج.

— تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.

— تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها.

— توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب، ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية. وكذلك تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة مع الخطط والتنبؤات المالية، وإعداد خطط مالية وميزانيات دقيقة للاستقطاب والتوظيف والتدريب والأجور.

— تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تُستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.

### 3 - علاقة تخطيط الموارد البشرية بالممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد مع ما هو متاح منها لديها، تتجدد علاقة هذا التخطيط المباشرة وغير المباشرة مع باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- **العلاقة مع وظيفة الاستقطاب Recruitment:** تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
- **العلاقة مع وظيفة الاختيار والتعيين Selection and Staffing:** تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضاً لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.
- **العلاقة مع وظيفة التدريب والتنمية Training:** تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.
- **العلاقة مع وظيفة إدارة الأجور والتعويضات Compensation:** في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من

أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات.

● **العلاقة مع وظيفة السلامة والصحة المهنية *Occupational Safety* : إن**

وظيفة السلامة تسعى إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل. ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة، لابد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلاً، ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

● **العلاقة مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية *Career Paths* :يقصد بالمسارات**

الوظيفية أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنظمات، سواء عن طريق الترقية، أو النقل الأفقي، وذلك منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم فيها، حيث يكون معروفاً لكل فرد يعمل في المنظمة إذ بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا. وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار (إما متخصص أو غير متخصص) خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى. وبالتالي تعمل هذه البرامج المشار إليها على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات، التي إما أن يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها. وأياً كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأنها تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية الكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة.

#### 4 - مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في النهاية خطة استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها، وهذه المراحل هي:

##### المرحلة الأولى: مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة ماهي المتغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المنظمة من هذه الموارد كماً ونوعاً مستقبلاً. وتقسم هذه المتغيرات سواء أكانت ذات علاقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية إلى قسمين هما ما يلي: (1) متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المنظمة وحجم أعمالها المستقبلي، (2) متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانات الموارد البشرية) التي ستكون متاحة في المنظمة مستقبلاً.

في ضوء ذلك يمكننا القول بأن نقطة البداية والمرحلة الأولى في عملية تخطيط الموارد البشرية هي ما يلي:

- معرفة ما هي متغيرات البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المنظمة وقوة العمل فيها وتحديد اتجاه هذه المتغيرات؟
- تحليل انعكاس أو أثر اتجاه المتغيرات البيئية بشقيها الداخلي والخارجي في نشاط المنظمة وحجم أعمالها المستقبلي من جهة، وقوة العمل التي ستكون متاحة فيها مستقبلاً من جهة ثانية.

وسنعمد فيما يلي إلى شرح هذين القسمين من المتغيرات كل على حده:

##### • المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير حجم أعمال المنظمة ونشاطها المستقبلي:

يعبر عن هذه المتغيرات استراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية، فنحن نعرف أن استراتيجيات المنظمات المستقبلية عموماً توضع في ظل عدة متغيرات أساسية تحدد اتجاه وخط سير المنظمة العام مستقبلاً. فعندما يدرس تخطيط الموارد البشرية

استراتيجية المنظمة واتجاهاتها، معنى ذلك أنه درس جميع المتغيرات التي حددت حجم أعمالها ونشاطها المستقبلي، وعلى رأس هذه المتغيرات المتغير الاقتصادي، والقانوني، والمنافسة السوقية. وسنعمد فيما يلي إلى شرح تأثير هذه المتغيرات في تقدير حجم أعمال المنظمة ونشاطها مستقبلاً:

- **المتغير الاقتصادي:** يشتمل هذا المتغير على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدان في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً، إذاً يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المنظمة الذي ستواجه بتوسيع حجم أعمالها، وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس من ذلك صحيح.

- **المتغير القانوني:** يتكون تأثير المتغير القانوني في الواقع من شقين: الأول ويتعلق بحجم أعمال المنظمة، والثاني بقوة العمل والمثال التالي يوضح التأثير الأول: لنفترض أن منظمة ما تقوم بإنتاج سلعة معينة، وصدر قانون يمنع استيراد مثل هذه السلعة من الخارج من أجل توفير الحماية للصناعات المحلية، فما الذي سوف يحدث؟ بلا شك سيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق، وزيادة الطلب هذه سيرافقها زيادة حجم إنتاج المنظمة وأعمالها لتغطية هذه الزيادة، التي من المحتمل أن يرافقها حاجة إضافية للموارد البشرية والعكس من ذلك صحيح. يتضح من ذلك بأن القوانين والتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المنظمات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي تخطيط مواردها البشرية.

- **المنافسة:** تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيراً قوياً في تحديد حجم أعمال المنظمات عموماً، فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل، معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه. أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذٍ سيكون زيادة

في رقم المبيعات، بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية، من أجل تلبية هذه الزيادة.

#### • المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير قوة العمل:

تتكون هذه المتغيرات مما يلي:

- **تكنولوجيا العمل:** ويقصد بها المستوى التقني المراد استخدامه في تنفيذ العمل والإنتاج، فإذا كان توجه المنظمة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وأتمتة الإجراءات فيها، أي أن الآلة ستحل محل الإنسان في تنفيذ العمل، على مخطط الموارد البشرية في هذه الحالة يتوقع حدوث فائض في اليد العاملة النصف ماهرة لدى المنظمة مستقبلاً بسبب عدم حاجة العمل إليها، وظهور حاجة جديدة للعمال الماهرة ذات التأهيل العالي، القادرة على التعامل مع هذه التقنية الآلية. أما إذا كان توجه المنظمة إلى إبقاء المستوى التقني الآلي المستخدم فيها على حاله، إذاً يجب التوقع بأن هيكله الموارد البشرية في المنظمة ستبقى على حالها.

- **القوانين الحكومية:** إذا عدنا بالزمن إلى الوراء، ومن ثم نظرنا إلى الحاضر، سوف نجد أن هناك تزايداً للتدخل الحكومي في مجال الأعمال، وعلى الأخص فيما يتعلق بموضوع شؤون الأفراد والعاملين. فأسلوب وطبيعة العمل البشرية في المنظمة الحديثة قد جرى تغييره بما يتوافق وينسجم مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، ومن المتوقع أن هذا التدخل وهذا التأثير سيزداد مستقبلاً. فتخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية من ستة أيام إلى خمسة، وانقاص عدد ساعات العمل اليومية بموجب قانون العمل على سبيل المثال، سيؤدي إلى إنقاص زمن العمل المتاح وتخفيض لقوة العمل داخل المنظمة، مما قد يحدث فيها نقصاً في الموارد البشرية وهو ما يعني حاجة المنظمة إلى موارد بشرية إضافية.

- **الاتجاه السائد في المجتمع نحو التقاعد:** مع تزايد معدلات التضخم الاقتصادي في غالبية دول العالم وبشكل خاص البلدان النامية، أصبح لدى الموارد البشرية اليوم ميل للعمل أطول مدة زمنية ممكنة خلال حياتها، وإن أمكنها مد السن القانوني المحدد للإحالة على التقاعد ففعلت ذلك، والسبب في هذا يعود إلى ارتفاع تكلفة



المعيشة التي سببها التضخم الاقتصادي. لاشكأن هذا الاتجاه جعل الموارد البشرية لا ترغب في الإحالة على التقاعد في سن مبكرة مما أدى إلى عدم خسارة المنظمات لها مبكراً، وعدم حدوث نقص في مواردها البشرية فيها بسبب هذا الاتجاه، وبالطبع سيحدث عكس ذلك فيما إذا كان الاتجاه السائد في المجتمع هو الحصول على التقاعد في سن مبكرة من أجل الراحة. إذا يمكن القول بأن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع تلعب دوراً مؤثراً في حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة مستقبلاً من حيث النقص أو بقاء الوضع على ما هو عليه فيها.

- **التعديلات المتوقعة إدخالها على هيكل المنظمة التنظيمي:** تؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة، فعملية الإضافة والإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة. فقد تقرر المنظمة مثلاً وضع وتنفيذ برنامج لمراقبة الجودة، مما يستلزم بالضرورة إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل. وقد يحدث العكس فتقرر المنظمة إلغاء أحد الأنشطة القائمة، فيصبح وجود الوظائف الحالية والمسؤولة عن النشاط الملغى أمر غير ضروري ويتحتم إلغاؤها، وبالطبع وفي كلتا الحالتين يتأثر حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة. ففي حالة الإضافة يعني ذلك أن هناك حاجة لموارد بشرية إضافية سواء من حيث العدد أو النوع. وفي الحالة الثانية يعني ذلك بأنه سيكون لدى المنظمة فائضاً في مواردها البشرية عليها مواجهته بشكل موضوعي ورشيد.

- **مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة:** إن لبعض مبادئ التنظيم المعروفة تأثير في حجم المنظمة للموارد البشرية المطلوبة من حيث عددها ونوعها فهي تؤثر في تصميم العمل وتكوينه، وسنوضح تأثير ثلاثة مبادئ على سبيل المثال هي: المركزية واللامركزية الإدارية وتصميم العمل، والتنسيق. ينص مبدأ المركزية على تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة، أما اللامركزية فتنص على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية، وإحداث وحدات جديدة يناط بها تنفيذ الأعمال التي كانت تنفذ مركزياً، كما هو الحال في إحداث فروع في المناطق الجغرافية البعيدة. فلا شك أن استخدام اللامركزية سيؤثر في عدد الوظائف المطلوبة بالزيادة وكذلك في حجم ونوعية الموارد البشرية التي سيناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو الأعمال، ولاشك أن العكس سيحدث فيما إذا طبقت مركزية الأداء. أما بالنسبة لتصميم العمل فيلعب المدخل المراد استخدامه تأثيراً في حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة. فإذا استخدمنا المدخل العلمي في

التصميم، علينا أن نتوقع زيادة حاجة المنظمة ليد عاملة نصف ماهرة وغير ماهرة، ذلك لأن هذا المدخل يعتمد على زيادة درجة التخصص، أي تفتيت العمل الواحد إلى عدة جزئيات من أجل تبسيط أدائه، وإسناد كل جزئية إلى فرد واحد. أما إذا كان المدخل المراد استخدامه إغناء العمل الذي بموجبه يضاف للفرد عدة مهام خارج نطاق تخصصه الضيق، معنى ذلك أن حجم العمل المناط بالفرد ووظيفته سيزداد، مما يقلل من عدد الأفراد الذين ستحتاجهم المنظمة، ويغير من نوعية الموارد البشرية المطلوبة، حيث ستحتاج المنظمة في هذه الحالة لعمالة ماهرة يكون بإمكانها أداء عدة أعمال. أما بالنسبة لمدى التنسيق المطلوب بين الأنشطة داخل المنظمة، فله تأثير أيضاً في عدد ونوع الأعمال والأفراد. فنحن نعرف أن التنسيق يحتاج إلى جهود كبيرة، وقد يحتاج في بعض الأحيان إلى إحداث وظائف متخصصة مهمتها التنسيق بين الأعمال أضف إلى ذلك أن للتنسيق أنواعاً فطبيعة كل نوع من الأعمال تتطلب تنسيقاً من نوعاً معين وهذا كله يستدعي توظيف عناصر جديدة يناط بها عمليات التنسيق هذه أو إضافة مهام لبعض الوظائف مما يزيد من حجم وعبء العمل فيها.

- **كفاءة الموارد البشرية الحالية والتغيرات المتوقعة أن تطرأ عليها:** إن مستوى كفاءة العاملين له تأثير كبير في حجم الموارد البشرية فعندما يكون رقم الإنتاج ثابتاً، وتحسنت كفاءة الفرد في العمل بالساعة الواحدة (أي زادت إنتاجيته) فلا بد أن يؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة لأن رقم الإنتاج يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين والعكس من ذلك صحيح. وعملية التنبؤ هنا يمكن أن تتم من خلال الاطلاع على برامج التدريب المزمع تنفيذها مستقبلاً سواء داخل أو خارج المنظمة.

- **معدل دوران العمل:** يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركناً أساسياً في مجال تخطيط الموارد البشرية فارتفاعه يعتبر مؤشراً إلى الحاجة لموارد بشرية لتغطي معدل الخسارة فيها التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات إصابات العجز والوفاة وحالات الفصل والتسريح من العمل ويمكن أن نضيف إليها عدد أيام وساعات الغياب عن العمل باعتبارها تمثل جهداً بشرياً ضائعاً يجب تعويضه وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الموارد البشرية في الماضي ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة يعد مؤشراً يوضح العدد المرتقب من الموارد البشرية الذي ستحتاجه المنظمة مستقبلاً لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة والتي تسمى بعمليات الإحلال البشرية.

- **حركة الترقيات الوظيفية المتوقعة:** على تخطيط الموارد البشرية أن يتابع حركة الترقيات المستقبلية بين المستويات الإدارية داخل المنظمة على مدى الفترة الزمنية التي يخطط لها وذلك لمعرفة ماهي الوظائف التي ستكون خالية في كل مستوى بسبب الترقية للمستوى الأعلى ومن هم المرشحون لشغلها من المستويات الأدنى وتفيد هذه المتابعة في معرفة الوظائف التي لا يوجد شاغل لها من داخل المنظمة للعمل على معرفته وتوفيره من خارجها. (ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن تخطيط الموارد البشرية يستخدم في عملية المتابعة وسيلة تدعى "خريطة الإحالات الإدارية" *Replacement Chart* وهي عبارة عن قائمة توضح الوظائف الإدارية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأسماء شاغليها والترقيات المتوقع حدوثها في مستوى إداري والأشخاص المؤهلين من كل مستوى الذين يمكن ترقيةهم فمن خلال الاطلاع على هذا الجدول أو الخريطة يمكن أن نكشف النقص من الموارد البشرية الذي لن تتم تغطيته مستقبلاً عن طريق عمليات الترقية من المستويات الأدنى والذي يجب العمل على توفيره من خارج المنظمة).

- **إحالات التقاعد :** لاشك أن الأفراد المحالين للتقاعد عند بلوغهم السن القانونية يمثلون خسارة يستوجب الأمر تعويضها وأخذها في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية فالتنبؤ بعدد إحالات التقاعد ليس بالأمر الصعب إذ من خلال الاطلاع على سجلات خدمة العاملين في المنظمة يمكن معرفة عدد ونوعية الأفراد الذي سيحالون للتقاعد خلال الفترة التي يجري التخطيط لها وذلك في ضوء تاريخ تعيين الأفراد في المنظمة ونود الإشارة هنا إلى أنه إلى جانب حالات التقاعد عند بلوغ السن القانونية قد يكون هناك طلبات إحالة للتقاعد من قبل بعض العاملين قبل بلوغ السن القانونية وتسمى هذه الطلبات بطلبات الإحالة للتقاعد المبكر هذه الطلبات يتطلب الأمر التنبؤ بها وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية استقصائية بين صفوف العاملين في المنظمة لتحديد عدد هذه الإحالات والتاريخ المتوقع تقديمها

#### المرحلة الثانية: تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية

عملية التقدير هذه هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فبعد دراسة اتجاهات المتغيرات البيئية السابقة وتحديد أثرها في حجم أعمال المنظمة المستقبلي وقوة العمل التي ستكون متاحة لديها في المستقبل الذي يخطط له، وبعد

معرفة حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية وما هو متاح لديها من قوة عمل خلال الفترة التي تخطط لها استراتيجية المنظمة، في ضوء ذلك كله يبدأ التخطيط مرحلته الثانية، وهي تقدير حاجة هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية كماً ونوعاً ومن مختلف التخصصات. ونود الإشارة هنا إلى نقطة هامة جداً وهي، أن عملية التقدير تتم لكل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها، وكذلك قوة العمل المتاحة فيها، تختلف من واحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول ما يلي:

تبنى عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة أو قسم داخل المنظمة، لتقدير الحاجة من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم. كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة في كل منها لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من عبء عملها الكلي، وبعد المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية لإنجاز العمل المطلوب، مع ما هو متاح منها (قوة العمل)، يمكن تقدير حاجة كل قسم وإدارة والمنظمة ككل من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

في ظل التوضيح السابق نستنتج بأن تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل يتم من خلال ثلاث خطوات تمثل الأركان الأساسية التي يقوم عليها هذا التقدير:

**أولاً: حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلاً:** تنقسم عملية الحصر إلى قسمين:

**- حصر الوظائف الإدارية:** يقصد بالإدارية هنا الوظائف الرئاسية التي ستكون موجودة مستقبلاً في كافة المستويات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، سواء في الإدارة العليا المستوى الأول، أو الإدارة الوسطى المستوى الثاني، أو الإدارة المباشرة المستوى الثالث، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة. وتتصف عملية الحصر هذه بالبساطة وعدم وجود مشاكل فيها، فمجرد الاطلاع على الخريطة التنظيمية، بالإمكان حصر عدد الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري.

**- حصر الوظائف غير الإدارية:** ويقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بوساطتها تنفيذ الأعمال والإجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يتجمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي، ومن هذه الوظائف على سبيل المثال وليس الحصر: وظيفة محاسب، وظيفة مبرمج على الحاسب الآلي، وظيفة سكرتير، وظيفة ناسخ... الخ. ونود الإشارة هنا إلى نقطة هامة مفادها، أن الوظيفة الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد، فلا يعني عندما نقول أننا بحاجة إلى وظيفة محاسب أننا بحاجة إلى محاسب واحد فقط، إذ من الممكن أن يحتاج العمل ضمن هذه الوظيفة إلى أكثر من محاسب واحد. كذلك عندما نقول أننا بحاجة إلى ناسخ، فهذا لا يعني أننا بحاجة إلى ناسخ واحد، بل أكثر من ذلك بكثير، حيث يتحدد ذلك وفق كمية العمل المطلوب إنجازها من هاتين الوظيفتين.

**ثانياً: تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كماً ونوعاً:** تنقسم عملية التقدير إلى قسمين: تماشياً مع الوظائف التي حددناها في الخطوة السابقة وفيما يلي هذين القسمين:

**- تقدير حاجة الوظائف الإدارية من المديرين والرؤساء:** عملية التقدير هنا بسيطة، فانطلاقاً مما أكد عليه أشهر مبادئ الإدارة والتنظيم وهو "وحدة القيادة والتوجيه" ألا تصدر الأوامر والتوجيهات إلا من مدير أو رئيس واحد، يتوجب إذاً أن يكون لكل وظيفة رئاسية في كافة المستويات الإدارية مديراً أو رئيساً واحداً، فإذا كان في المستوى الإداري الأعلى /7/ وظائف رئاسية، معنى ذلك أن هذا المستوى بحاجة إلى سبعة مديرين ليدبرون العمل في هذه الوظائف السبع هذا من حيث العدد، أما من حيث النوعية هؤلاء المديرين المطلوبين، فطبيعة الوظائف الرئاسية هي التي تحدد هذه النوعية فوظيفة التسويق مثلاً لا يعقل أن يشغلها شخص يحمل مؤهل علمي في الحقوق، بل تحتاج إلى شخص مختص وذو الخبرة في مجال التسويق، وعلى العموم هذا الأمر محتوم حيث يمكن تحديد النوعيات من خلال وصف الوظائف.

ونود الإشارة إلى أن المنظمات المتطورة إدارياً، تقوم باستخدام أداة تساعدها في عملية اختيار الرؤساء المناسبين من كل مستوى إداري لترقيتهم إلى مستوى إداري أعلى لشغل الوظائف الإدارية الخالية فيها، ويطلق على هذه الأداة "خريطة الإحلالات الإدارية"، التي توضح من هذا الشخص الأفضل للترقية.

- تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الموارد البشرية: يتم تقدير هذه الوظائف باتباع الخطوات التالية:

• **تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب لإنجازه *Work Load*:**

ويتم ذلك بالنسبة لكل وظيفة على حدة، ويكون التقدير على شكل وحدات عمل (إنتاج) مطلوب إنجازها من كل وظيفة مثل: عدد فواتير التحصيل لوظيفة محصل، عدد الأوراق المنسوخة لوظيفة ناسخ، عدد جوازات السفر لوظيفة استخراج جواز سفر... الخ. بعد تقدير وحدات العمل، يحدد المعيار الزمني اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة، ويتم ذلك عن طريق تحديد عدد الدقائق، أو الساعات، أو الأيام اللازمة لإنجاز الوحدة، فإذا ضربنا عدد وحدات العمل المطلوبة من الوظيفة بالمعيار الزمني المحدد لإنجازها، نحصل في هذه الحالة على المعيار الزمني الكلي (أو الزمن اللازم) الذي يحتاجه تنفيذ العمل المطلوب من الوظيفة الواحدة.

• **تقدير قوة العمل *Work Force*:**

ويتم ذلك أيضاً بالنسبة لكل وظيفة على حدة، باتباع ما يلي: (1) تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حالياً في الوظيفة، (2) تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب والتأخير عن العمل، الإجازات المرضية المتوقعة.. الخ.

فإذا ضربنا زمن العمل الفعلي المتاح للفرد الواحد بعدد الأفراد العاملين في الوظيفة، نحصل في هذه الحالة على قوة العمل الفعلية التي تمثل زمن العمل المتاح (قوة العمل) في الوظيفة.

• **المطابقة *Matching*:**

عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة في الخطوة الأولى مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل) وفق الخطوة الثانية، نحصل على إحدى النتائج الثلاث التالية:

- يوجد نقص في الموارد البشرية: وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح.

- يوجد فائض في الموارد البشرية: وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح.

- يوجد توازن: وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

وللحصول على عدد الأفراد الفائضين عن الحاجة، أو عدد النقص، نحول الزمن الناقص أو الفائض إلى أفراد على النحو التالي: عدد ساعات العمل (الفائضة أو الناقصة) في الوظيفة مقسومة على عدد ساعات العمل الفعلية للفرد الواحد، فإذا كان عدد ساعات العمل الناقصة في الشهر مثلاً 720 ساعة، وكان الزمن الفعلي المتاح للفرد هو 180 ساعة شهرياً، إذاً تكون الحاجة من الأفراد  $4 = 180 \div 720$  أفراد.

ونعرض فيما يلي مثلاً يوضح لنا ما جاء في الخطوات الثلاث السابقة ذكرها وذلك في ضوء المعطيات التالية:

- عبء العمل الملقى على وظيفة س في السنة هو  $(20000)$  وحدة عمل
- عدد الأفراد الذين يعملون في الوظيفة س هو  $(8)$  موظفين
- المعيار الزمني المحدد لإنجاز وحدة العمل من قبل الموظف  $= (1)$  ساعة عمل
- عدد ساعات العمل النظرية للموظف الواحد سنوياً هو  $= 2200$  ساعة عمل
- الوقت الضائع من زمن العمل الرسمي للعامل الواحد سنوياً هو  $= 200$  ساعة عمل
- متوقع زيادة عبء العمل في السنة القادمة في الوظيفة س بمقدار  $= 2000$  وحدة عمل

والمطلوب تحديد: هل يوجد نقص أم فائض أم توازن في عدد الموظفين في الوظيفة (س).

$$\text{عبء العمل المتوقع العام القادم} = 2000 + 20000 = 22000 \text{ وحدة عمل}$$

$$\text{الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل} = 1 \times 22000 = 22000 \text{ ساعة عمل}$$

$$\text{زمن العمل المتاح للموظف فعلياً في السنة} = 2200 - 200 = 2000 \text{ ساعة عمل}$$

$$\text{عدد الموظفين اللازم لإنجاز كمية العمل} = 22000 \text{ وحدة عمل} \div 2000 \text{ ساعة عمل} =$$

11 موظف

بما أن المطلوب هو (11) موظف لإنجاز كمية العمل البالغة (22000) وحدة عمل، وطالما أن عدد الموظفين الحالي في الوظيفة (س) هو (8) موظفين. إذن تحتاج هذه الوظيفة إلى (3) موظفين العام القادم إضافة للما هو موجود فيها: المطلوب 11 موظف -8 موظفين متاحين = (3) موظفين يمثلون الحاجة.

### المرحلة الثالثة: استراتيجيات التعامل مع حالات النقص والفائض في الموارد البشرية

يمثل هذا التعامل المرحلة الثالثة من عملية التخطيط فقد أوضحنا في بداية هذا الفصل، أن هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب، بحيث لا يكون هناك فائضاً ولا نقصاً، أي أنه يسعى إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية. بناءً عليه فإن الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في معالجة هذا التخطيط لتحقيق هذا التوازن هي:

#### أولاً: التخطيط لمعالجة النقص *Planning for Shortage of HR*

يشتمل التخطيط لمعالجة النقص على عدة حلول أو استراتيجيات يمكن أن تلجأ المنظمة إلى إحداها أو أكثر، حسب الظروف التي تعيشها والمحيط بها، وفيما يلي عرض لعدد من هذه الاستراتيجيات:

**1) استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص:** يمكن للمنظمة الاعتماد على الحلول أو البدائل التالية:

#### - تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة *Permanent*:

يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب وكما هو معروف تحتاج إلى عملية انتقاء دقيقة وموضوعية لأفضل المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها. ينصح باستخدام هذه الاستراتيجية في حالة إقدام المنظمة على توسيع



أعمالها في الفترة القادمة، وتوقع حالة من الرواج الاقتصادي وزيادة الطلب على منتجاتها في السوق.

#### - تعيين موارد بشرية مؤقتة *Temporary* :

يعتمد توجه هذه الاستراتيجيات في سد النقص من الموارد البشرية على التوظيف المؤقت، الذي يعين بموجبه موارد بشرية بموجب عقود عمل لفترة زمنية محددة، وبأجر أو راتب معين. بناءً على ذلك تتوجه برامج الاستقطاب في سوق العمل إلى هذا النوع من الموارد البشرية، التي تكون عملية انتقائها أقل صعوبة من العمالة الدائمة. تتميز هذه الاستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المنظمة دون الدخول في مشاكل مع النقابة أو وزارة العمل، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، وهي لا تتمتع بالمزايا الوظيفية الممنوحة للموارد البشرية الدائمة. المشكلة التي تعاني منها هذه الاستراتيجية أو هذا الحل، هو أن الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها في العادة ولاء وانتماء مثل الدائمة وتكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها، لعلمها المسبق بأن فترة عملها المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لتبذل الكثير من الجهد. ينصح باستخدام هذه الاستراتيجية في حالتين هما: الأولى هي عندما تكون طبيعة عمل المنظمة موسمية، أو أنها تواجه ضغط عمل لفترة مؤقتة ثم سيزول هذا الضغط بعد ذلك. أما الحالة الثانية فهي عندما يكون لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية المؤقتة لأن تكلفة توظيفها تكون أقل من الموارد المالية فتلجأ إلى الموارد البشرية المؤقتة لأن تكلفة توظيفها تكون أقل من الدائمة.

#### - تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام *Outsourcing* :

تلجأ بعض المنظمات إلى منظمات أخرى متخصصة في أداء بعض الأعمال لتنفيذ أعمال من نوعها لديها، حيث يكون لدى الأخيرة إمكانيات بشرية وفنية كافية، تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المنظمة المحتاجة إليها، ومن أمثلة هذه الأعمال، خدمات الصيانة والنظافة... الخ. ويمكن القول أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في سد النقص في الموارد البشرية، هو بديل عن استراتيجية التوظيف الدائمة والمؤقتة، وقبل تبنيها يتوجب على المنظمة ما يلي: المقارنة بين التكلفة التي ستدفع للجهات الخارجية لأداء هذه الأعمال، مع تكلفة أدائها من قبل عمالة دائمة أو مؤقتة والاختيار يقع على أيهما أقل، مع الأخذ في الاعتبار مدى أهمية وحساسية

الخدمة المطلوبة، فإذا كانت هامة وحساسة وضمنان أدائها في الوقت المطلوب، يفضل الاعتماد على استراتيجية التوظيف، والعكس من ذلك صحيح.

#### - استخدام تكنولوجيا حديثة:

تلجأ بعض المنظمات لسد النقص في الموارد البشرية لديها وتغطية عبء العمل الإضافي المستقبلي فيها، إلى استخدام آلات وتجهيزات ذات تقنية عالية، بحيث يكون إنتاجها من حيث كميتها وجودته كبيرين فيغطينان هذا العبء الإضافي. تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تجنب المنظمة مشاكل وتكاليف كبيرة تتعلق بتوظيف موارد بشرية لأداء حجم العمل الإضافي، وتعطيها مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال، وتكون في غنى عن عمليات استقطاب واختيار وتدريب، ورواتب وأجور ومزايا ووظيفة أخرى، علاقات مع النقابة.

(2) استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص: توجد عدة استراتيجيات تلجأ إليها المنظمات عادة في سد النقص في الموارد البشرية بالاعتماد على مواردها البشرية الذاتية وأهمها ما يلي:

#### - العمل الإضافي *Overtime Work*

العمل الإضافي هو إطالة زمن العمل الرسمي في المنظمة لعدد محدد من الساعات، لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم، كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة. تتميز استراتيجية العمل الإضافي كحل لسد النقص في الموارد البشرية، في أنها وسيلة لتحسين الدخل المالي لهذه الموارد، أضف إلى ذلك أنها قليلة التكلفة مقارنةً باستراتيجية توظيف موارد بشرية جديدة ودائمة التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل واستقطاب. كما تتميز بأنها تؤدي إلى تنفيذ عبء العمل الإضافي بموارد المنظمة البشرية الحالية المدربة والمؤهلة والمعتادة على طبيعة العمل في المنظمة، فيكون إنتاجها أعلى. لكن في المقابل تشكو استراتيجية العمل الإضافي من بعض المشاكل أهمها: أنها تجعل ساعات العمل طويلة فتسبب التعب والإرهاق لدى الموارد البشرية في عملها اليوم التالي، هذا إلى جانب احتمال حدوث صراع بينها حول الحصول على فرصة العمل الإضافي، ذلك لأن المنظمة لا تحتاج غالباً إلى جميع العاملين لديها في العمل الإضافي.

ونود الإشارة في هذا المجال، أنه لمعالجة التعب والإرهاق الذي يسببه العمل الإضافي بعد إنهاء زمن العمل الرسمي، فقد لجأت بعض الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جعله في أحد يومي العطلة الأسبوعية (السبت أو الأحد) وجعلت العمل فيه اختيارياً وليس إجبارياً.

#### - إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية:

هي حركة تنقلات وظيفية عمودية وأفقية مخططة عبر المستويات الإدارية تجريها الموارد البشرية ويصطلح عليها بـ *Internal Movement of Employee*. وتتكون عملية التشكيل من عمليتين هما: الترقية لسد النقص في الوظائف الرئاسية والنقل الأفقي من وحدة إدارية لديها فائض إلى وحدة أخرى تشكو من وجود نقص في الموارد البشرية. وقبل إجراء حركة التنقلات أو إعادة تشكيلها، هناك مجموعة من الأسئلة يجب الإجابة عنها هي ما يلي: (1) ماهي أسباب حركة الانتقال من وظيفة لأخرى؟، (2) ما هو اتجاه حركة الانتقال: أفقي أم عمودي؟، (3) ماهي معايير حركة الانتقال؟، (4) كيف يتم التنسيق مع استراتيجية الاعتماد على المصدر الخارجي لتمويل الوظائف بالموارد البشرية التي لا يوجد من يشغلها من المصدر الداخلي؟ وتقوم عملية إعادة تشكيل قوة العمل على أركان أساسية ثلاثة هي ما يلي: (1) تحديد الوظائف الخالية أو الشاغرة، (2) انتقاء الأفراد المناسبين لشغل هذه الوظائف من داخل المنظمة، (3) تأهيل وتدريب الأفراد الذين عينوا في الوظائف الشاغرة، لأنه في الغالب تكون طبيعة العمل فيها من حيث مهامها ومسؤولياتها، مغايرةً إلى حدٍ ما عن طبيعة أعمالهم السابقة.

#### - رفع كفاءة الموارد البشرية:

تلجأ بعض المنظمات كوسيلة لسد النقص في الموارد البشرية لديها، إلى تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية الغاية منها رفع كفاءة وإنتاجية موارد ها البشرية التي تعمل لديها حالياً، بحيث يكون بإمكانها إنجاز الأعمال المطلوبة بزمن وأداء أقل، مما يجعل زمن العمل الكلي المتاح أكبر.

لقد أثبتت التجربة العملية بأنه لا يمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية بشكل كلي في سد النقص في الموارد البشرية لأسباب عدة أهمها: عدم ضمان كفاءة عملية التدريب، وكذلك عدم ضمان استفادة الموارد البشرية منه، هذا إلى جانب عدم قدرة التدريب على سد حالات النقص المستعجلة في الموارد البشرية، ذلك لأنه يستغرق وقتاً ليس بالقصير لتدريب العاملين، لهذه الأسباب ينصح بأنه يعتمد على هذه الاستراتيجية كوسيلة مساعدة وليست أساسية.

#### - إطالة سن التقاعد:

معروف أن جميع المنظمات تحدد سناً معيناً عندما يبلغه العاملون لديها، يحالون على التقاعد بسبب كبر سنهم. لكن بعض المنظمات وكوسيلة لسد النقص في مواردها البشرية بكفاءات وخبرة طويلة وإلمام كبير في العمل، تعتمد إلى إطالة سن الإحالة على التقاعد فيها لمدة زمنية محددة، كعملية تموين داخلي ذاتي بالموارد البشرية التي تحتاجها. هذه الاستراتيجية جيدة وممكنة، لكن ماذا لو كان سن التقاعد في المنظمة هو في الأصل مرتفع، لا شك أنه في هذه الحالة لا يكون بالإمكان الاعتماد على هذه الاستراتيجية.

#### ثانياً: التخطيط لمعالجة الفائض *HR* *Planning for Surplus of HR*:

تشتمل معالجة الفائض في الموارد البشرية لدى المنظمة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام أحدها أو أكثر، حسب الظروف المحيطة بها والتي تعاشها، ويطلق عليها مصطلح *HR Rightsizing* وفيما يلي عرض لعدد منها:

#### - تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق التسريح الدائم *Permanent Layoff*

بموجب هذه الاستراتيجية يتم الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة عن حاجة المنظمة استغناء نهائياً وينصح باستخدامها في حالة توجه المنظمة إلى تقليص حجم أعمالها إما بسبب الكساد التجاري أو شدة المنافسة. وتلجأ بعض هذه المنظمات إلى هذه الاستراتيجية عندما تود استبدال مواردها البشرية غير الماهرة أو النصف ماهرة بموارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية أقل حجماً مشكلة هذه الاستراتيجية أنها تضعف من ثقة الموارد البشرية التي لم يستغن عنها ومن روحها المعنوية ذلك لأنها تجعلهم يعيشون في حالة قلق وعدم استقرار وخوف دائم من الاستغناء عنهم مثل من سبقهم هؤلاء بالتأكيد سيتركون العمل في منظمة عند أول فرصة تسنح لهم مما يرفع من معدل دوران العمل في المنظمة ويخفض من مستوى الانتماء لدى العاملين لديها.

## - التسريح المؤقت Temporary Layoff

ويقصد به استغناء المنظمة عن الفائض لديها من الموارد البشرية لفترة زمنية محدد ثم إعادتها للعمل ثانية. وتلجأ إليه في حالة مرورها بفترة انخفاض طلب مؤقت على منتجاتها، فبدلاً من أن تخسر مواردها البشرية المسرحة من قبلها بشكل نهائي وتعيين موارد عوضاً عنها تحتاج إلى استقطاب وتدريب... الخ، تقوم بعملية الاستغناء عنها بشكل مؤقت. مشكلة هذه الاستراتيجية هي: ما هو ضمان عودة من تم تسريحه من المنظمة للعمل لديها ثانية؟ لا شك أنه لا يوجد ضمان، وخاصة أن عملية التسريح ستولد لديهم مشاعر سلبية تجاه المنظمة، هذا إلى جانب أن هؤلاء سيكونون قد بحثوا ووجدوا فرصة عمل في منظمة أخرى.

## - استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة:

تقوم بعض المنظمات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية، بتسريح جزء كبير من هذه الموارد البشرية بشكل نهائي واستبداله بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة. وتلجأ هذه المنظمات إلى هذه المنظمات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.

## - حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر Early Retirement:

تلجأ بعض المنظمات من أجل التخلص من الفائض من الموارد البشرية لديها، إلى حث وتشجيع العاملين فيها من قارب بلوغ سن التقاعد على طلب الإحالة إليه عن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال:

- دفع مكافأة مالية إضافية.
- استمرار المحال على التقاعد في حصوله على المزايا الوظيفية كالتأمين وعلى الحياة إلى أن يبلغ السن القانوني للإحالة على التقاعد.

لا شك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.

## - تخفيض السن القانوني للتقاعد:

تعتمد بعض المنظمات إلى تخفيض السن القانوني للإحالة على التقاعد، كوسيلة للتخلص من كبار السن الذين قاربوا بلوغهم لهذا السن. يشترط استخدام هذه

الاستراتيجية إيقاف عملية التوظيف في المنظمة، وألا يكون قرار التخفيض يخالف اللوائح والقوانين الحكومية، وكذلك يتطلب التفاوض مع النقابات بشأنه، كي لا تدخل في مشاكل مع الحكومة ومع النقابات.

#### - تجميد الوظائف Hiring Freeze:

تعد هذه الاستراتيجية في التخلّص من الموارد البشرية استراتيجية طويلة الأجل عادةً، فبموجبها لا يعين بدلاً عن العاملين الذين يحالون على التقاعد، أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التعويض التدريجي ومع مرور الزمن من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.

#### - اختصار وقت العمل Shorten Work:

يمكن اختصار وقت العمل بأحد الشكلين التاليين: (1) تخفيض عدد ساعات العمل اليومية Reduce of Work Day Hours، (2) تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية Reduce of Work Week Days

وتلجأ المنظمات لهذه الاستراتيجية كحل أو بديل عن الفائض من الموارد البشرية، فبدلاً من الاستغناء لخفض تكلفة العمل، تقوم المنظمة بتحقيق هذا التخفيض عن طريق تقصير إما ساعات العمل اليومية أو عدد أيام العمل الأسبوعية.

#### - تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية:

في مسعى لكي لا تخسر المنظمات موارد بشرية مؤهلة ومدربة لديها عن طريق التسريح الدائم، ومن أجل تخفيض تكلفة العمل لديها بسبب هذا الفائض، لجأ بعض منها إلى تخفيض تكلفة عمل الموارد البشرية الفائضة، عن طريق تخفيض مستوى التعويضات المالية المدفوعة للعاملين والمزايا الوظيفية الممنوحة لهم، لفترة زمنية قد تكون قصيرة وقد تكون طويلة حسب ظروف عمل المنظمة والبيئة. فكثير من الموارد البشرية تقتنع بهذا الحل، فبدلاً من أن تخسر دخلها بشكل نهائي وتبحث عن آخر قد لا تجده بسرعة، تفضل أن تخسر جزءاً منه. مشكلة هذه الاستراتيجية أنها لا تضمن

بقاء الكفاءات البشرية لديها لفترة طويلة من الزمن مع هذا التخفيض للرواتب والمزايا، لذلك ينصح أن يكون تخفيضها لفترة مؤقتة من الزمن وليست طويلة.

### ثالثاً: التخطيط لمعالجة التوازن **Planning for Stability of HR**:

لا تواجه المنظمات التي يظهر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي فيها توازناً بين حجم العمل المتوقع مع إمكانات مواردها البشرية أو قوة العمل لديها مستقبلاً أية مشاكل، لكن ينصح أن تستخدم الاستراتيجيات التالية للمحافظة على هذا التوازن فيما يخص قوة العمل:

- تفعيل وتنويع الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية الحالية وتسريبها لمنظمة أخرى.
- تدريب وتعليم وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على مستوى إنتاجيتها وتحسينه باستمرار.
- توفير فرص ترقية للجميع قدر الإمكان.
- استبدال الموارد البشرية الضعيفة والمتوسطة الكفاءة بكفاءات عالية المستوى.

### المرحلة الرابعة: خطة الموارد البشرية الاستراتيجية

تمثل خطة الموارد البشرية المرحلة الرابعة من مراحل تخطيطها، والخطة نتاج للمراحل السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها التي يحتاجها تنفيذ استراتيجية المنظمة مستقبلاً، فهي توضح ما هو متاح من موارد بشرية، وما يجب توفيره، ومن ثم النقص أو الفائض في كل وحدة إدارية ضمن المنظمة ولكل وظيفة. وفيما يلي نموذج يوضح هذه الخطة:

خطة الموارد البشرية (المباشرة، وغير المباشرة، والإشرافية) للمنظمة ( X ) عن العام القادم

تسلسل الوظائف	مسمى الوظيفة	الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة	العدد المطلوب (الطلب)	العدد الفعلي الموجود (العرض)	الفرق (نقص أو فائض)	مصادر الاختيار	طريقة التصرف	التوقيت	خصائص الموارد البشرية




## تمارين محلولة

### تمرين رقم (1):

تهدف منظمة ما إلى إنتاج (10000) جهاز تسجيل في العام القادم، ويحتاج كل جهاز إلى:

- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.
- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.
- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.
- عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإذا علمت أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة.

المطلوب: تحديد قوة العمل المطلوبة للعام القادم.

### الحل:

مجموع الساعات المطلوبة للعام القادم من كل تخصص =

حجم الإنتاج المطلوب في العام القادم × عدد الساعات التخصصية لإنتاج الوحدة.

$$= 2 \times 10000 \text{ (عمل هندسي) } = 20000 \text{ ساعة عمل هندسي}$$

$$= 5 \times 10000 \text{ (ساعات عمل ماهر) } = 50000 \text{ ساعة عمل ماهر}$$

$$= 10 \times 10000 \text{ (ساعات عمل غير ماهر) } = 10000 \text{ ساعة عمل غير ماهر}$$

$$= 2 \times 10000 \text{ (ساعة عمل إداري) } = 20000 \text{ ساعة عمل إداري}$$

قوة العمل المطلوبة من كل تخصص = عدد ساعات العمل المطلوبة للعام القادم من التخصص / متوسط ساعات

العمل السنوية المتاحة

$$\text{المهندسون} = 30000 / 2500 = 8$$

$$\text{المهايون} = 50000 / 2500 = 20$$

$$\text{غير الماهرين} = 100000 / 2500 = 40$$

$$\text{الإداريون} = 20000 / 2500 = 8$$

قوة العمل المطلوبة للعام القادم = 8 مهندسون + 20 عامل ماهر + 40 عامل غير ماهر + 8 إداري = 76 شخص.

ويمكن عرض النتائج كما في الجدول التالي:

5	4	3	2	1
قوة العمل المطلوبة (3÷4)	عدد الساعات المتوقعة للعام القادم (2×1)	متوسط عدد ساعات العمل للعامل	عدد الساعات لإنتاج الجهاز الواحد	حجم الإنتاج المطلوب للعام القادم
8	20000	2500	2 عمل هندسي	10000
20	50000	2500	5 عمل ماهر	10000
40	100000	2500	10 عمل غير ماهر	10000
8	20000	2500	2 عمل إداري	10000
76	مجموعة قوة العمل المطلوبة			

إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر لدى المنظمة حالياً من العاملين ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل. وبالعودة إلى المثال السابق، وإذا عرفنا أن عدد العاملين في هذه المنظمة الآن كما يلي: (5 مهندسين +15 عامل ماهر +8 عمال غير ماهر +12 إداري)

فتصبح عملية تحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص من قوة العمل كما يلي:

الفائض أو العجز في قوة العمل	قوة العمل الحالية	قوة العمل الإجمالية المطلوبة
3-	5	8 مهندسين
5-	15	20 عامل ماهر
32-	8	40 عامل غير ماهر
4+	12	8 إداريون

**تمرين رقم (2):**

يمكن تقدير العدد المطلوب من العمالة غير المباشرة (عمال المخازن، عمال ضبط الآلات، عمال الإصلاح والصيانة) باستخدام (طريقة معدلات أداء الخدمة)، باستخدام المعادلة الآتية:  $M / (Z \times Y) = X$

حيث ترمز X إلى الحجم التقديري للعمالة.

حيث ترمز Y إلى عدد الآلات أو عمال الإنتاج الذين يتم خدمتهم.

حيث ترمز Z إلى عدد ورديات العمل اليومية.

حيث ترمز M إلى معدل أداء الخدمة سواء كانت الخدمة مؤداة للعامل أو الآلة.

فإذا فرضنا أن عدد عمال الإنتاج المباشرين الذين ينبغي أن تقدم لهم خدمات من العمالة غير المباشرين كان 200 عامل (Y) وأن معدل أداء الخدمة لهم بواسطة العمالة غير المباشرة يبلغ 5 عمال في المتوسط (M)، وأن

عدد ورديات العمل اليومية هو ورديتان (Z)، فإن حجم العمالة غير المباشرة المطلوبة يمكن حسابه وفق الآتي:

$$X = (200 \times 2) / 5 = 80 \text{ عامل}$$

### تمرين رقم (3):

توافرت لديك البيانات التالية عن منظمة لإنتاج المنظفات الصناعية:

1- كمية الإنتاج المتوقعة خلال عام 2012 للأصناف المنتجة كالتالي:

- عدد العلب من الصنف A 540.000 علبة

- عدد العلب من الصنف B 270.000 علبة

- عدد العلب من الصنف C 135.000 علبة

- عدد العلب من الصنف D 405.000 علبة

علماً بأن نسبة التالف من الإنتاج تصل إلى 10% في هذه الحالة تكون كمية الإنتاج المطلوبة بعد أخذ التالف من الاعتبار كالتالي:

- عدد العلب المطلوب إنتاجها من الصنف A = 600.000 علبة

- عدد العلب المطلوب إنتاجها من الصنف B = 300.000 علبة

- عدد العلب المطلوب إنتاجها من الصنف C = 150.000 علبة

- عدد العلب المطلوب إنتاجها من الصنف D = 450.000 علبة

2- الوقت اللازم لتعبئة العلبة من كل صنف كالتالي على التوالي 1، 2، 1، 2 دقيقة.

وبذلك تكون المدة المطلوبة لتعبئة كل صنف كالتالي:

$$\text{الصنف A} = 600.000 \times 2 \text{ دقيقة} = 1.200.000 \text{ دقيقة}$$

$$\text{الصنف B} = 300.000 \times 1 \text{ دقيقة} = 300.000 \text{ دقيقة}$$

$$\text{الصنف C} = 150.000 \times 1 \text{ دقيقة} = 150.000 \text{ دقيقة}$$

$$\text{الصنف D} = 450.000 \times 2 \text{ دقيقة} = 900.000 \text{ دقيقة}$$

إذاً عدد ساعات العمل المطلوبة لتعبئة كمية الإنتاج في السنة:

$$42.500 = 60 / 2.550.000 = 60 \text{ دقيقة} / (900.000+150.000+300.000+1.200.000) = \text{ساعة}$$

3- المعلومات المتاحة عن وقت كل عامل كالاتي:

- يستحق العامل إجازة سنوية 15 يوم.

- الإجازات المرضية 15 يوم.

- الإجازات الرسمية وأيام الجمع 60 يوم.

- ساعات العمل اليومية 7 ساعات مع ساعة واحدة استراحة.

- عدد أيام السنة الميلادية 365 يوم.

في هذه الحالة يكون عدد أيام الإجازات للعامل في السنة = 15+60+15 = 90 يوم

ويكون صافي أيام العمل للعامل في السنة = 365-90 = 275 يوم

ويكون عدد ساعات العمل الفعلية للعامل في اليوم = 7-1 = 6 ساعات

ويكون عدد ساعات العمل التي يستطيع العامل إعطاؤها في السنة = 6 × 275 = 1650 ساعة.

4- من المعلومات السابقة يمكن تحديد عدد العمال المطلوبين في قسم التعبئة في هذه المنظمة كالاتي:

عدد العمال = عدد الساعات المطلوبة لتعبئة الأصناف في السنة (الساعات المطلوبة) / عدد الساعات التي

يعملها العامل خلال السنة (الساعات المتاحة) = 4500 ساعة / 1650 ساعة = 2507 عامل

وبطبيعة الحال لا يعقل أن يكون العدد 25.7 ولذلك يفضل أن يكون العدد 25 عامل في قسم التعبئة، ويكلف

أحد العمال بالقيام بعمل إضافي لبعض الوقت.

## تمرين رقم (4):

توافرت لديك البيانات التالية من إدارة إحدى المنظمات التجارية، والمطلوب معرفة عدد مندوبي البيع اللازمين للعمل خلال العام القادم:

1- تقوم المؤسسة بالتوزيع في خمس مناطق بدمشق وهي (E, D, C, B, A)

2- عدد المحلات التي تتعامل في منتجات هذه المنظمة والتي من الضروري زيارتها هي على التوالي 3000 ،

15000 ، 1500 ، 4500 ، 6000

3- عدد الزيارات على مدار الشهر 4 زيارات، والمدة لإتمام الزيارة نصف ساعة في المتوسط

4- من البيانات السابقة يمكن حساب عدد الساعات المطلوبة لتغطية كافة الزيارات وفي كافة المناطق هي

كالاتي:

- عدد الساعات اللازمة للمنطقة A = 3000 محل × 4 زيارة × نصف ساعة = 6000 ساعة عمل.

- عدد الساعات اللازمة للمنطقة B =  $4 \times 1500$  زيارة  $\times$  نصف ساعة = 3000 ساعة عمل  
- عدد الساعات اللازمة للمنطقة C =  $4 \times 1500$  زيارة  $\times$  نصف ساعة = 3000 ساعة عمل  
- عدد الساعات اللازمة للمنطقة D =  $4 \times 4500$  زيارة  $\times$  نصف ساعة = 9000 ساعة عمل  
- عدد الساعات اللازمة للمنطقة E =  $4 \times 6000$  زيارة  $\times$  نصف ساعة = 12000 ساعة عمل  
إجمالي عدد الساعات المطلوبة لكافة المناطق =  $12000 + 9000 + 3000 + 3000 + 6000 = 33000$  ساعة عمل.

5- عدد ساعات العمل التي يستطيع مندوبي البيع القيام بها على مدار السنة هي 1000 ساعة.  
6- إذاً يمكن حساب عدد المندوبين المطلوبين للعمل خلال فترة الخطة كالتالي:  
عدد مندوبي البيع خلال فترة الخطة = إجمالي عدد ساعات العمل المطلوبة لكافة المناطق في السنة / إجمالي عدد ساعات العمل التي يقوم بها العاملين في السنة =  $33000$  ساعة / 1000 ساعة = 33 مندوب مبيعات.  
يكون توزيع هؤلاء المندوبين على المناطق المختلفة كالتالي:

منطقة A تحتاج 6 مندوبين (  $1000/6000$  )

منطقة B تحتاج 3 مندوبين (  $1000/3000$  )

منطقة C تحتاج 3 مندوبين (  $1000/3000$  )

منطقة D تحتاج 9 مندوبين (  $1000/9000$  )

منطقة E تحتاج 12 (  $1000/12000$  )

### تمرين رقم (5):

بفرض توافر البيانات التالية عن أحد مصانع البسكويت والشوكولا، والمطلوب تحديد العدد المطلوب من وظيفة عامل أفران، وهو العامل الذي يشرف على الفرن الخاص وتسوية البسكويت:

- 1- كمية الإنتاج السنوية من البسكويت 120000 كيلوغرام.
  - 2- سعة الفرن الواحد 20 كيلوغرام.
  - 3- المدة الزمنية لتشغيل كل 20 كيلو هي نصف ساعة.
  - 4- عدد أيام العمل للعامل في المتوسط بعد خصم الإجازات 200 يوم.
  - 5- عدد أيام العمل للمصنع 365 يوم.
  - 6- عدد ساعات العمل اليومية للعامل 7 ساعات.
  - 7- مدة الراحة في اليوم وفترات العطلات في انتظار تجهيز الفرن تبلغ ساعتين.
  - 8- عدد الأفران بالشركة: فرن واحد.
- من البيانات السابقة يمكن حساب:

- عدد ساعات تشغيل الفرن وهي =  $(20/120000) \times (2/1) = 3000$  ساعة

- عدد ساعات العمل للعامل في اليوم =  $7 - 2 = 5$  ساعات

- عدد ساعات العمل للعامل في السنة =  $200 \text{ يوم} \times 5 \text{ ساعة} = 1000$  ساعة

- العدد المطلوب في وظيفة عامل أفران = عدد ساعات تشغيل الفرن / عدد ساعات العمل للعامل

=  $1000/3000 = 3$  عمال

وفي حال افتراض أن الفرن الواحد يحتاج إلى جهد عاملين في نفس الوقت. مثال ذلك عامل يراقب الفرن أثناء التشغيل، وعامل آخر لضبط درجة الحرارة. وفي هذه الحالة يتضاعف العدد أي يكون عدد العمال 6 عمال وليس 3 عمال.

## تمرين رقم (6):

في إحدى المستشفيات عدد أيام العمل الأسبوعي (6) أيام والعمل ستة ساعات يومياً وتتوفر المعلومات التالية: خمسة أسابيع العطلة السنوية، ومدة أسبوعين فترة التدريب، ومؤتمرات. ومعدل عشرة أيام عطل مرضية وغيابات بأعذار مختلفة، وفي تلك الدولة اثني عشر يوماً عطل رسمية؟ فكيف يتم تحديد الحاجة من الكوادر البشرية لمهنة معينة في ذلك المستشفى؟

1- نقوم بتحويل كافة الأسابيع إلى أيام وذلك لأن بعض المعطيات كانت بالأيام.

العطل السنوية =  $6 \times 5 = 30$  يوم

العطل الرسمية = 12 يوم

التدريب =  $6 \times 2 = 12$  يوم

الغيابات المرضية = 10 أيام

مجموع العطل والغيابات تساوي 64 يوم مجموع الغيابات السنوية.

2- مجموع العطل والغيابات تساوي 64 يوم في السنة، يضاف إليها 52 يوم عطلة أسبوعية (السنة تعادل 52 أسبوع).

وبالتالي فإن المجموع الكلي للأعطال بما في ذلك العطلة الأسبوعية  $64 + 52$  وتساوي 118 يوم سنوياً.

3- عدد أيام السنة 346 يوم يطرح منها 118 يوم والباقي 246 يوم عمل فعلي في السنة للشخص الواحد..

4- عدد (الورديات) في اليوم الواحد حسب المثال، 6 ساعات عمل يومياً واليوم 24 ساعة. وبالتالي تحتاج إلى 4 وريديات.

5- إذاً الحاجة من الموارد البشرية تساوي 1456 يوماً مقسومة على عدد أيام العمل الفعلي 246 يوماً فيكون الناتج تقريباً يساوي 6 (ستة) أفراد وهذا الرقم يعادل الحاجة من مهنة معينة لتغطية العمل في السنة على مدار الساعة، بما في ذلك تغطية كافة الغيابات والعطل والأعياد والعطل الأسبوعية.

6- إذا كانت المعطيات بالأسابيع فيتم التعامل معها بنفس الأسلوب.

## تمرين رقم (7):

لتقدير احتياجات المشفى من الأطباء العاملين فإننا نتبع الخطوات التالية:

1- يتم تحديد أعداد المرضى والمراجعين للأطباء في المستشفى، أو المركز الصحي، أو العيادة الخارجية، أو الإسعاف والطوارئ... بشكل يومي ولمدة 30 يوم. فمثلاً اليوم الأول 80 مريض، اليوم الثاني 70 مريض.... وهكذا حتى نهاية ال 30 يوم.

- 2- يتم استخراج المتوسط الحسابي لإعداد المرضى المراجعين (المتوسط الحسابي اليومي) وذلك من خلال إيجاد مجموع المرضى لمدة زمنية محددة مقسوماً على عدد أيام نفس المدة. أي مجموع المرضى والمراجعين خلال 30 يوماً مقسوماً على 30. ولنفرض أن النتيجة أي المعدل اليومي لإعداد المرضى 80 مريضاً يومياً.
- 3- يتم تحديد ساعات العمل الفعلي للطبيب، حيث يتم احتسابها من خلال تحديد ساعات العمل الرسمية مطروحاً منها عدد الساعات التي تضيع الأعمال مختلفة خلال العمل. فمثلاً نفرض أن المطلوب من الطبيب ثماني ساعات عمل يومياً (8) ساعات وأن الطبيب يضيع وقتاً للكتابة، ولقراءة المجلة، وتناول القهوة أو الشاي... الخ من أوقات ضائعة من العمل يتم تحديدها بالمتوسط ولنفرض أن هذه الأوقات تعادل ساعة و30 دقيقة، ويمكن هنا أيضاً إضافة الاجازات والعطل في المتوسط أو احتسابها بشكل منفرد. فيكون ساعات العمل الفعلي تعادل 8 ساعات - 1.30 = 6.30 ساعة عمل يومياً.
- 5- يتم تحديد متوسط فحص المريض الواحد من قبل الطبيب، ولنفترض أنه 15 دقيقة.
- 6- يتم تحديد عدد المرضى الذين يمكن للطبيب الواحد رؤيتهم في اليوم. وفي هذا المثال الفعلي للطبيب (6.30) ساعة أي ما يعادل (390) دقيقة، ومعدل فحص المريض الواحد (15) دقيقة. إذاً الطبيب الواحد يستطيع أن يفحص في اليوم (26) = 390/15 مريضاً يومياً. واحتياج هذا المستشفى من الأطباء يعادل متوسط عدد المرضى والمراجعين يومياً مقسوماً على عدد المرضى الذين يمكن للطبيب الواحد رؤيتهم. وهنا تعادل 80 مريض / 26 مريض = 4 أطباء أي أن الحاجة في ظل هذه المعطيات هو 4 أطباء للوردية الواحدة.

## تمرين رقم (8):

في بعض المستشفيات يتم اعتماد المعادلة التالية لتحديد الحاجة من التمريض:

عدد الممرضين الذين يحتاجهم المستشفى خلال 24 ساعة = عدد ساعات الرعاية / 7 ساعات عمل للممرضة الواحدة.

والحاجة في هذا المستشفى 70% ممرض قانوني و 30% ممرض مساعد وإن التمريض في هذا المستشفى 25% للوردية الليلية و 32% للوردية المسائية و 43% للوردية الصباحية وأن هذا المستشفى بحاجة إلى 116 ساعة رعاية لمختلف الأقسام والمرضى الموجودين في ذلك المستشفى. وبالتالي فإن الحاجة في هذا المستشفى للتمريض هي:

116 (عدد ساعات الخدمة المطلوبة) / 7 (ساعات العمل للممرضة الواحدة) = تقريباً 17 ممرضة خلال 24 ساعة.

الحاجة 17 ممرضة × 70% = 12 ممرضة قانونية.

17 ممرضة × 30% = 5 ممرض مساعد.

12 × 43% = 5 ممرضات قانونيات للوردية الصباحية.

12 × 32% = 4 ممرضات قانونيات للوردية المسائية.

12 × 25% = 3 ممرض قانوني للوردية الليلية.

5 × 43% = 2 ممرض قانوني للوردية الصباحية.

$$5 \times 32\% = 2 \text{ تمريض مساعد للوردية المسائية.}$$

$$5 \times 25\% = 1 \text{ تمريض للوردية الليلية.}$$

### تمرين رقم (9):

نفرض أن مجموع العطل للممرض في أحد المستشفيات (عطل رسمية+ إجازات +إجازات مرضية) 147 يوم في السنة. والمريض في ذلك المستشفى بحاجة إلى 5.27 ساعة رعاية في اليوم ويوجد في المستشفى 22 مريض علماً بأن ساعات العمل للممرض الواحد هي (7) ساعات يومياً.  
تطبق المعادلة التالية:

$$\text{عدد الممرضين الذي يحتاجهم المستشفى} = \text{عدد ساعات الرعاية للمريض الواحد} \times \text{عدد المرضى الموجودين} \times$$

$$\text{عدد أيام السنة} / \text{عدد أيام العمل الفعلي في السنة} \times \text{عدد ساعات العمل} = 22 \times 5.27 \times (365 - 147) / 7 = 82 \text{ ممرض}$$

### تمرين رقم (10):

المطلوب تحديد الحاجة من الممرضين والممرضات في أحد المستشفيات الكبيرة (838) سرير وقد تم احتساب الساعات التمريضية حسب حدة المرض وفق التصنيف التالي :

التصنيف الأول = 45% من مجموع المرضى بحاجة الى 1.5 ساعة عمل خلال 24 ساعة

التصنيف الثاني = 40% من مجموع المرضى بحاجة الى 3.6 ساعة عمل خلال 24 ساعة

التصنيف الثالث = 10% من مجموع المرضى بحاجة الى 9 ساعات عمل خلال 24 ساعة

التصنيف الرابع = 5% من مجموع المرضى بحاجة الى 13 ساعة عمل خلال 24 ساعة

وأن معدل إشغال الأسرة في هذا المستشفى 85% وعدد أيام العمل الفعلي في السنة 255 يوماً (وذلك بعد خصم الإجازات والعطل الرسمية والأسبوعية) وانطلاقاً من النسب المئوية المبينة أعلاه من حيث العناية التمريضية فيمكن احتساب الوقت الكلي المطلوب من وقت عمل الممرضة لكل سرير كما يلي:

$$1 - 0.85 = 0.85 \times 1.5 \times 0.45$$

$$2 - 1.23 = 0.85 \times 3.6 \times 0.40$$

$$3 - 0.77 = 0.85 \times 9 \times 0.1$$

$$4 - 0.55 = 0.85 \times 13 \times 0.50$$



### 3.13 ساعة عمل يومياً يحتاج كل سرير

تعمل الممرضة (7) ساعات يومياً بعد خصم ساعة الاستراحة فتكون عدد ساعات عمل الممرضة الفعلي يومياً.

$$4.9 \text{ ساعة} = \frac{255 \times 7}{365}$$

وباستخدام معادلة حساب الممرضات للمستشفيات حسب المعدلات الإحصائية

$$440 \text{ ممرضة / ممرض} = \frac{3.13 \times 838 \text{ عدد الأسرة} \times 365}{1848}$$

## أسئلة للمناقشة

- 1- حدد مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية. (توجيه للإجابة: الفقرة 1-2)
- 2- ما هي البيانات التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية؟ وما هي البيانات التي تتحكم بها المنظمة وتلك التي تتكيف معها ولا تسيطر عليها ولماذا؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 3- ما استراتيجيات التعامل مع حالتي العجز والفائض في الموارد البشرية؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 4- ما الفرق بين العمالة المباشرة وغير المباشرة والإشراقية؟ وكيف يتم التنبؤ وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة الإشراقية؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 5- وضح علاقة تخطيط الموارد البشرية مع الاستقطاب والاختيار والتعيين. (توجيه للإجابة: الفقرة 3)

## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
✓		1- تقييم عملية تخطيط الموارد البشرية فقط بتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد في فترة زمنية مستقبلية
	✓	2- تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنمية قدراتها
	✓	3- معدل دوران العمل يعكس سلامة السياسات التي يخضع لها الأفراد
✓		4- العمل الإضافي هو تخفيض زمن العمل الرسمي في المنظمة لعدد محدد من الساعات

## Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

- 1- إذا كان العرض من الموارد البشرية أكبر من المتاح في المنظمة فإننا أماما حالة مستقبلية تتمثل في:

(أ) عجز (ج) توازن

ب) فائض د) لا توجد إجابة صحيحة

2- ليس من استراتيجيات معالجة النقص في الموارد البشرية:

أ) التعيين الدائم ج) استخدام تكنولوجيا جديدة  
ب) التعيين المؤقت د) التسريح المؤقت

3- لا تتضمن خطة الموارد البشرية:

أ) مصدر الاختيار ج) خصائص الموارد البشرية  
ب) طريقة التصرف د) مهام الوظائف الشاغرة

4- لتقدير الحاجة من العمالة المباشرة فإننا نحتاج إلى البيانات الآتية:

أ) معدل الأداء ج) عدد أيام العمل السنوية  
ب) عدد ساعات العمل اليومي د) كل ما ذكر

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- أبو رغيف، عقيل جاسم عبد الله. (2007). تخطيط الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث.
- بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. دار المنهل اللبناني. بيروت.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب. القاهرة.
- صالح، عادل حرفوش. السالم، مؤيد سعيد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. جدارا للكتاب العالمي. إربد.
- العزاوي، نجم عبد الله. جواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري. عمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.

### المراجع الأجنبية

- Dessler Gray. (2016). Human Resource Management Book. 15th Edition. Pearson. London.

## الفصل الرابع: سوق العمل

### 1 - الموارد البشرية وقوة العمل *Human Resources And Workforce*

يمكننا التعبير، اصطلاحاً، عن حجم السكان في دولة ما، بحجم الموارد البشرية *Human Resources* المتواجدة فيها بكافة فئاتها وأشكالها.

إن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية المهيئة للعمل فعلاً عند الطلب تشمل كلاً من المشتغلين فعلاً والعاطلين عن العمل. وبصورة عامة، يمكن تقسيم الموارد البشرية في أي دولة إلى:

- **حجم الموارد البشرية غير الفعالة *Non Active HR***: وهم الموارد البشرية الذين تقع أعمارهم خارج سن العمل، أي أن أعمارهم إما أن تكون دون الحد الأدنى لسن العمل، أو فوق الحد الأقصى لسن العمل.
  - **حجم الموارد البشرية الفعالة *Active HR***: وهم الموارد البشرية الذين يقعون داخل حدود سن العمل (أي أن أعمارهم ليست دون الحد الأدنى لسن العمل، وليست فوق الحد الأقصى لسن العمل)، ويستثنى من هؤلاء ذوو العاهات والأمراض التي تعيق العمل المنتج. ويمكن تقسيم الموارد البشرية الفعالة . بدوره . إلى فئتين:
  - **الموارد البشرية الفعالة اقتصادياً *Economically Active***: أو مايسمى القوة العاملة *Labor Force*، وهم كافة الموارد البشرية التي تقع ضمن تلك الفئة المهيئة للمساهمة في العملية الإنتاجية للسلع والخدمات، بما في ذلك الأشخاص العاطلين عن العمل في وقت معين.
  - **خارج القوة العاملة *Out of Labor Force***: وهم الموارد البشرية الفعالون الذين لا يمارسون نشاطاً اقتصادياً (سواء بصورة مؤقتة أو دائمة) ويشمل هؤلاء الطلبة والأفراد الذين يقعون ضمن فئة المجندين الذين يؤدون الخدمة العسكرية، والمسجونين وربات البيوت.
- إن نسبة حجم الموارد البشرية الفعالة اقتصادياً ( أي نسبة القوة العاملة ) إلى مجموع عدد الموارد البشرية في دولة ما تسمى معدل المشاركة *Participation Rate* أو معدل النشاط *Active*

Rate وتتأثر هذه المعدلات ببعض المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وتلعب الأجور بصفة عامة دور الحافز لجلب مزيد من الأيدي العاملة عند الحاجة. كما أن انخفاض معدل الدخل الفردي لدى العائلات الفقيرة، يدفع عدداً أكبر من أفراد تلك العائلات للدخول إلى سوق العمل، مما يزيد من معدل المشاركة (وهذا ما يفسر اتساع الحدود الدنيا لسن العمل في البلاد النامية). ومن جهة أخرى، فإن الاعتبارات والقيم الاجتماعية تؤثر أيضاً في معدل النشاط (معدل المشاركة).

عدد السكان الفعال

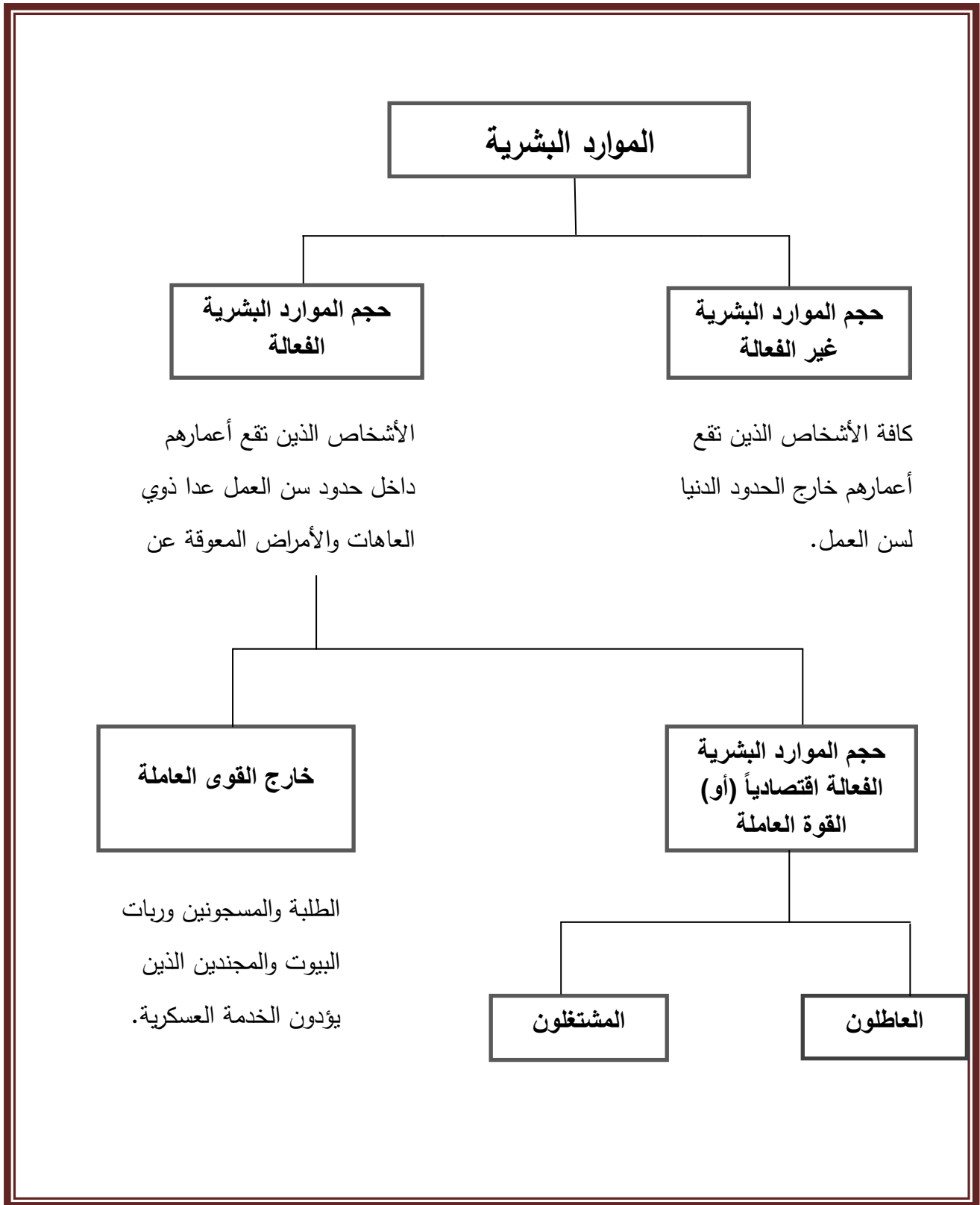
= معدل النشاط

اجمالي عدد السكان ضمن عمر (18- 60)

عدد السكان الفعال = عدد الأشخاص المشتغلين فعلاً + عدد الأشخاص العاطلين عن العمل.

العاطل عن العمل هو شخص بدون عمل ولكنه مستعد للعمل حالياً (قادر وراغب) وبيحث عنه في آخر 30 يوم ولم يجده.

يمكننا أذاً أن نرسم الشكل التوضيحي التالي الذي يبين موقع القوة العاملة:



الشكل رقم (1) - موقع القوة العاملة في الموارد البشرية الكلية

وينبغي أن ننتبه إلى مسألة التمييز بين الأمد القصير والامد البعيد بالنسبة للأوضاع السكانية وتأثيرها على حجم قوة العمل ومعدل المشاركة (معدل النشاط). ففي الأمد القصير مثلاً يمكن أن تؤدي زيادة الولادات وتسارع معدلات الزيادة السكانية إلى زيادة نسبة الإعالة وانخفاض نسبة المشاركين. ولكن قد يؤدي في الأمد البعيد إلى اتساع قاعدة القوة العاملة وزيادة معدل المشاركة.

## 2 - أهمية سوق العمل *Importance of Labor Market*

يعتبر العمل من الأمور الأساسية وذا أهمية قصوى بالنسبة للأفراد والمجتمع ولعدة أسباب منها :

– أن الانسان يسخر الجزء الأعظم من حياته للعمل.

– من خلال العمل يتمكن الإنسان من الحصول على دخل يساعده في إشباع احتياجاته.

– يستخدم العمل لإنتاج السلع والخدمات لكل أفراد المجتمع (السلع: الثلاجة، الغسالة، السيارة، الملابس....، الخدمات: المدارس، الجامعات، البنوك، المشافي، المحلات...).

– تنمو وتتراكم ثروة الدولة من خلال العمل.

## 3 - نشأة سوق العمل *Emergence of the Labor Market*

نشأ سوق العمل بعد الثورة الصناعية، أي بعد انتشار ونمو الصناعات التي حدثت في إنكلترا في نهاية القرن الثامن عشر، حيث ظهرت طبقتين اجتماعيتين:

الطبقة الاجتماعية: مجموعة من الأشخاص لديهم أنماط حياتية (معيشية) متماثلة.



الطبقة الأولى: هي أصحاب رؤوس الأموال (الأثرياء) أي أرباب العمل وأصحاب المعامل والمصانع وهذه الطبقة تطلب من الأفراد الآخرين أن يعملوا لديهم، أي أنهم يطلبون العمل وهذا ما يسمى بالطلب.

**الطلب: Demand :** ويمثل حاجة المنظمات من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، ومهاراتها... الخ في منطقة جغرافية معينة، وفترة زمنية محددة.

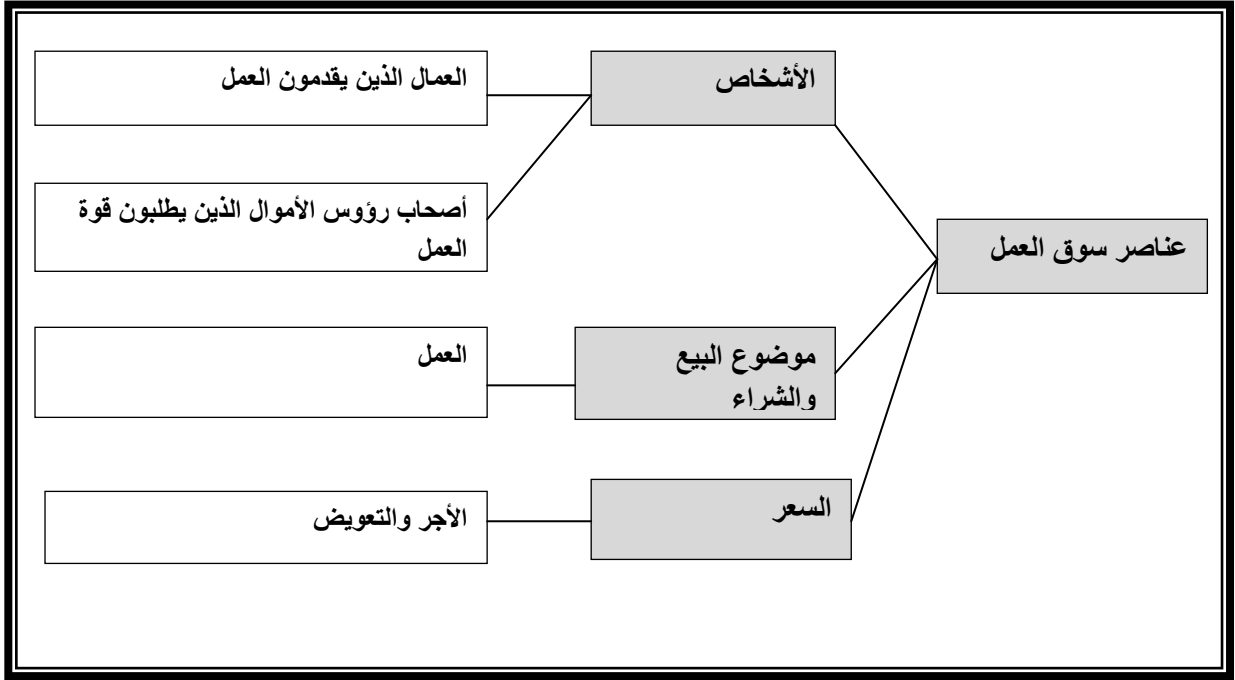
الطبقة الثانية: هي العمال الذين لا يمتلكون الثروة إنما يمتلكون القوة والجهد والوقت ويعرضونه على أصحاب رؤوس الأموال وهذا ما يسمى بالعرض.

**العرض: Supply :** ويمثل ما هو متاح من موارد بشرية في منطقة جغرافية معينة، وذلك من مختلف الأعمار والجنس والتخصصات والمهارات ... الخ القادرة على العمل وتبحث عنه، وذلك في فترة زمنية معينة.

إن نقطة التقاء أصحاب رؤوس الأموال (الطالبون) بالعمال (العارضون) تسمى سوق العمل.

**سوق العمل: Labor Market :** هو المنطقة الجغرافية (مدينة، إقليم، دولة...) التي تتوفر فيها موارد بشرية (قوة عمل) قادرة وجاهزة للعمل وراغبة فيه في كافة الأوقات، ويكون بإمكان المنظمات توفير حاجتها منها.

وبالتالي يمكن توضيح عناصر سوق العمل وفق الشكل الآتي:



الشكل رقم (2) - عناصر سوق العمل

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن العرض والطلب في سوق العمل في حالة تغير مستمر بسبب تأثرهما بمجموعة من المتغيرات البيئية المحيطة بهما. ويأخذ هذا التغير شكل ارتفاع وانخفاض بآن واحد في كل منهما، ذلك لان العلاقة بينهما علاقة تأثير متبادل. فعندما يرتفع طلب المنظمات على الموارد البشرية (تخصص معين مثلاً)، معنى ذلك وجود سحب من قوة العمل المتاحة فيه، وبالتالي ستظهر احتمالية وجود نقص في عرض الموارد البشرية في السوق. وبالمقابل إذا كان سحب المنظمات للموارد البشرية من السوق للعمل لديها أقل من مستوى تمويل مصادر الموارد البشرية للسوق بقوة العمل، معنى ذلك وجود احتمالية وفرة في هذه الموارد، بسبب كون العرض اكبر من الطلب.

#### 4 - هدف دراسة سوق العمل *The goal of studding the labor market*

وتهدف دراسة سوق العملا إلى تحديد ومعرفة المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب الخاص بقوة العمل فيه، ومن ثم تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في وفرة أو ندرة هذه القوة مستقبلاً، ومدى الصعوبة أو السهولة التي ستواجه

عملية الاستقطاب التي ستنفذها إدارة الموارد البشرية لاستقطاب حاجة المنظمة من قوة العمل. إن نتائج دراسة التنبؤ باتجاه تأثير المتغيرات البيئية ، تساعد نشاط الاستقطاب على وضع خطته المستقبلية للتكيف مع تأثير هذه المتغيرات، واستقطاب حاجة المنظمة من القوى البشرية التي ستحتاجها مستقبلاً بفاعلية .

كما تهدف دراسة سوق العمل إلى معرفة قوة العمل المتاحة فيه في الوقت الحاضر من حيث تخصصاتها، ومهاراتها ...الخ والعدد المتاح من كل فئة منها، لمعرفة مدى وفرة الموارد البشرية في السوق بوجه عام، ونوعية ومواصفات الموارد التي تحتاجها المنظمة بشكل خاص، لتصميم البرنامج الاستقطابي المناسب.

وتهدف دراسة السوق أيضاً إلى تحديد المنظمات المنافسة للمنظمة في عملية استقطاب حاجتها من الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة سياساتها وبرامجها الاستقطابية، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من مواجهة هذه السياسات والبرامج بسياسة وبرنامج استقطابي فعال .

## 5 - العرض والطلب في سوق العمل *Supply and Demand*

بيننا سابقاً مفهوم العرض والطلب في سوق العمل، حيث عبرنا عن حجم الطلب على العمل بحجم الموارد البشرية التي يرغب رب العمل باستخدامه. كما يتم التعبير عن عرض العمل، بحجم الموارد البشرية الذين يبدون استعداداً لتقديم الجهد لرب العمل، أي عدد الساعات التي يسخرونها لمصلحة العمل.

كما ذكرنا سابقاً أن المتغيرات البيئية المؤثرة في حركة العرض والطلب في سوق العمل ليست مستقرة بل هي متحركة ، فتارةً نجد ندرة في تخصص ما أو في مهارة معينة، وبعد فترة نجد أن هذه الندرة تحولت إلى وفرة بسبب تغير ما حدث في أحد متغيرات البيئة المؤثرة في سوق العمل. فعلى سبيل المثال إذا زاد الوعي حول ضرورة تعليم المرأة ودخولها ميدان العمل وتحققت لديها الرغبة في ذلك، لاشك أن عرض الموارد البشرية في السوق سيزداد مع مرور الزمن بشكل عام. ومثال آخر على ذلك، إذا رفعت

دولة ما سن السماح للعمل من /16/ سنة على /19/ معنى ذلك أنه سيحدث انخفاض في نسبة الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل.

يتضح مما تقدم ان مستوى العرض والطلب في سوق العمل ليس مستقراً وهو في حالة حركة وتغير مستمرين، لذلك يتوجب على القائمين بنشاط الاستقطاب أن يتابعوا هذه الحركة التي تحدث فيه، ليكونوا في الصورة الكاملة والواضحة عما يجري وسيجري فيه، والتكيف مع التغيرات المؤثرة في هذه الحركة.

منحت الولايات المتحدة الأمريكية عام 1991 ما يقارب (1.8) مليون جنسية لأفراد من بلدان مختلفة في العالم، والنسبة الغالبة من هؤلاء موارد بشرية صغيرة السن قادرة على العمل وراغبة فيه، وتحمل مؤهلات علمية ومهارات وخبرات متنوعة، مولت عرض العمالة في سوق العمل الأمريكي بموارد بشرية وبدماء جديدة، سهلت من حصول المنظمات الأمريكية المختلفة على حاجتها من هذه الموارد، مع الإشارة إلى أن الجنسية لا تمنحها البلدان المتقدمة والصناعية عموماً إلا للتخصصات النادرة. إذا قيماً هذه الواقعة، نجد أنها تمثل زيادة او نمو سكاني في الولايات المتحدة الأمريكية، مول سوق العمل فيها بموارد بشرية مؤهلة وجاهزة للعمل لم تنفق عليها شيئاً.

المصدر: عمر وصفي عقيلي 2010

## 6 - منحنى الطلب Demand Curve

منحنى الطلب على العمل يعتمد على عدة عوامل:

- 1) الطلب على السلع والخدمات من قبل الأفراد في المجتمع: إذا ازداد طلب الأفراد على السلع والخدمات، فإن الطلب على العمل سيزداد لأن أصحاب رؤوس الأموال سيكونون بحاجة إلى عمالة أكبر لإنتاج أكبر.
- 2) تكلفة العمل: عندما تزداد تكلفة العمل (أي كم يكلف العامل الواحد)، فإن أصحاب رؤوس الأموال سيستخدمون عمالة أقل حتى لا تزداد تكلفة المنتج وبالتالي فإن الطلب على العمالة سيكون أقل.

3) التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج: التكنولوجيا الحديثة (مثل تكنولوجيا المعلومات ، أجهزة الروبوت) تؤدي إلى تقليص الطلب على العمل، لأن أصحاب رؤوس الأموال سيكونون بحاجة إلى عمالة أقل.

لذلك يمكننا القول أنه من الضروري جداً القيام بعمليات تنبؤ لرصد اتجاهات التطور التكنولوجي الحالي والمستقبلي، لمعرفة انعكاساته على الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل من حيث الكمية والنوعية.

## 7 - منحنى العرض Supply Curve

يعتمد منحنى عرض العمل على حجم الموارد البشرية الفعالة أو ما يسمى بقوة العمل التي تعتمد بدورها على زيادة أو انخفاض عدد الموارد البشرية.

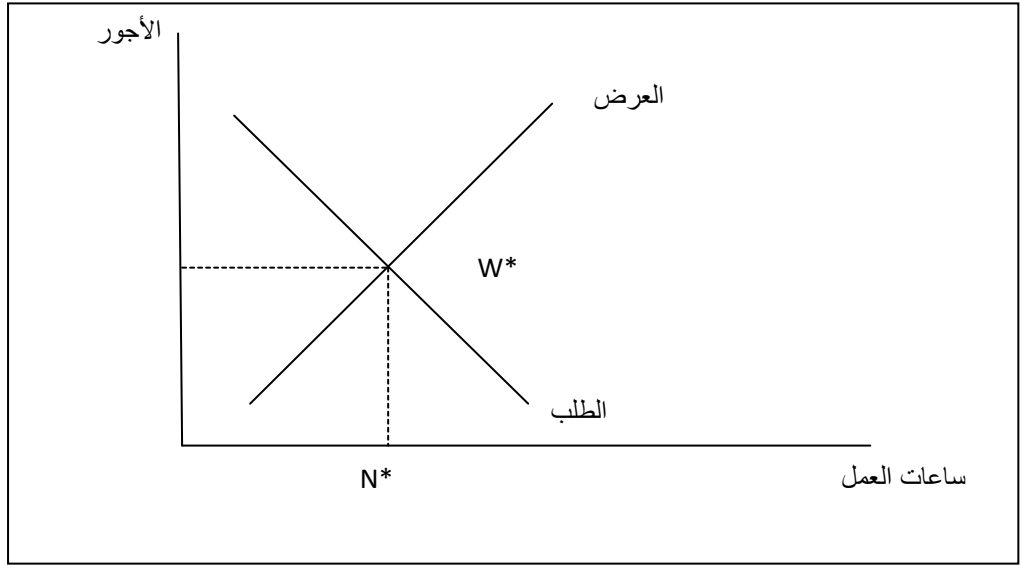
حجم الموارد البشرية الفعالة أو قوة العمل يتكون من الأفراد العاملين فعلاً والعاطلين عن العمل من الفئة العمرية (16 — 60) عام، حيث الفئة الأولى تعمل والثانية تبحث عن العمل.

إذا ازداد عدد السكان بشكل طبيعي، تزداد معه قوة العمل وبالتالي العرض، أما إذا ازداد عدد السكان زيادة كبيرة وملحوظة، فإن العرض يتجاوز الطلب وبالتالي سيبقى جزء من السكان بدون عمل.

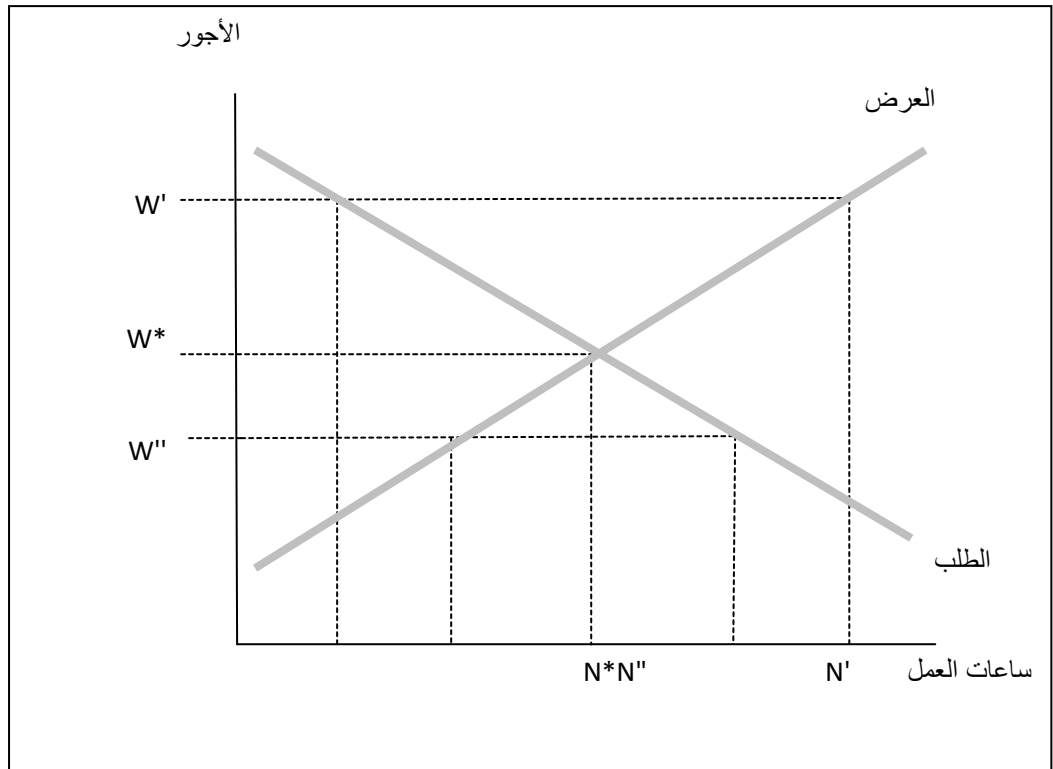
ويشار إلى أن الطلب والعرض يرتبطان بالأجور والتعويضات وفق التمثيل الآتي:

طلب عال وعرض منخفض ——— أجر عال
طلب منخفض وعرض عال ——— أجر منخفض

هذا ما كان يحدث في السابق، وفي وقتنا المعاصر فقد تغيرت الأمور بولادة النقابات: مستوى الأجر اليوم يُحدد عبر تفاوض (صراع، نقاش، حوار، توافق) بين نقابات العمال وأصحاب العمل.



الشكل رقم (3) - حالة توازن السوق



الشكل رقم (4) العلاقة بين الأجور والعرض والطلب

## 8 - توازن السوق *Market Equilibrium*

يعبر عن توازن سوق العمل بالعلاقة التالية: العرض = الطلب

في اقتصاد المنافسة التامة (كل المعلومات متاحة ومتوفرة) فإن الأجور والتعويضات تنسم بمرونة عالية، والسوق بشكل تلقائي يمكن أن يخلق دائماً حالة توازن، حيث أنه كلما ازداد العرض انخفضت الأجور، وكلما ازداد الطلب ارتفع مستوى الأجور و عندما يكون السوق في حالة توازن فإنه لا وجود لظاهرة البطالة

## 9 - النقابات *Unions*

النقابات عبارة عن منظمات تدافع عن حقوق العمال وهي مصنفة إلى فئتين: الفئة الأولى: هي نقابات اتحادية تتكون من نقابات جميع شرائح العاملين (عمال، معلمين، فنانين، أطباء....) وهذه الفئة تأخذ بالحسبان مصالح جميع الشرائح سواء حقوقهم في تنظيم أحزاب أو طلبهم بزيادة الأجور. أما الفئة الثانية: فهي نقابات مستقلة حيث كل نقابة مستقلة تدافع عن مصالح شريحة عمالية واحدة تمثلها ولا يقع ضمن اهتمامها الشرائح العمالية الأخرى.

## 10- تجزئة سوق العمل *Labor Market Segmentation*

تلجأ إدارات الموارد البشرية من خلال نشاط الاستقطاب إلى تجزئة سوق العمل، كوسيلة لتسهيل عملية دراسة حركة العرض والطلب على الموارد البشرية فيه، واتجاهاتها المستقبلية. ويقصد بتجزئة سوق العمل *Labor Market Segmentation* تصنيف الموارد البشرية المتاحة فيه إلى فئات باستخدام معيار واحد معين أو أكثر، كأن يتم التصنيف حسب المؤهل الجامعي والتخصص، فإذا كان كذلك، وكان المؤهل المحدد بكالوريوس علوم إدارية مصرفية، سيكون لدينا الفئات أو المجموعات التالية : بكالوريوس إدارة أعمال، محاسبة، مالية ومصرفية، إدارة فنادق... الخ وقد يستخدم معايير أخرى كالعمر، الجنس، نوع المهارات، الندرة والأهمية، فإذا كان معيار

التصنيف هو الأخير مثلاً، سيكون لدينا الفئات التالية : ومهارات هامة ونادرة عرضها قليل والطلب عليها كبير، ومهارات قليلة الأهمية وغير نادرة لن يكون هناك صعوبة في عملية استقطابها.

وتهدف تجزئة سوق العمل عموماً الى تسهيل دراسة التنبؤ بحركة العرض والطلب على كل فئة من فئات الموارد البشرية المتاحة فيه، لمعرفة مدى وفرتها أو ندرتها مستقبلاً، من أجل تكثيف أو عدم تكثيف الجهود الاستقطابية، وتفيد عملية تجزئة السوق نشاط الاستقطاب، في أنها تساعد في تصميم برامج الاستقطاب الذي يناسب كل فئة علة حده، فبرنامج استقطاب مديرين ماليين يختلف عن برنامج استقطاب موظفين للأعمال الكتابية، فسياسة الاتصال، والرسالة الاستقطابية، والمحفزات التي ستقدم لكل فئة، تختلف جميعها من فئة الى أخرى.

وعليه يمكن القول بأن تجزئة سوق العمل، يساعد نشاط الاستقطاب في جهوده الرامية لاستقطاب حاجة المنظمة من الموارد البشرية، والإسهام في جعل هذه الجهود أكثر فاعلية.

## **11- المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل Environmental Variables**

### **Affecting the Labor Market**

تؤثر المتغيرات البيئية بشكل مباشر أو غير مباشر في مدى وفرة أو ندرة (العرض والطلب) الموارد البشرية. مما ينعكس أثرهذه المتغيرات على الجهود الاستقطابية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لاستقطاب حاجة المنظمات من قوى العمل البشرية منه.

#### **• المتغير الاقتصادي والاتجاهات الاقتصادية العامة Economic Variable**

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي، دوراً مؤثراً في سوق العمل ونشاط الاستقطاب، ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيراً، وتسعى المنظمات الى زيادة إنتاجها كي تلبي هذه الزيادة المتوقعة، ولاشك أن هذا الوضع يتطلب من المنظمات التوسع في استخدام الموارد البشرية، فالمنظمة التي تتنبأ بأن



الوضع الاقتصادي سائر نحو فترة الراج، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف والاستخدام، وأن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل. ويحدث العكس في حالة التنبؤ بفترة انكماش اقتصادي، فالطلب على السلع سيقل، وبالتالي ستعمل المنظمات على تقليص انتاجها، وسيؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة لديها، إلى جانب وجود عرض كبير للموارد البشرية في سوق العمل، في حين أن الطلب عليها يكون قليلاً. ويلعب التضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً كذلك في سوق العمل فزيادة نسبة التضخم الاقتصادي سيجبر المنظمات على زيادة الرواتب والأجور التي تدفعها للعاملين لديها لتتناسب قدر الإمكان مع تزايد نسب التضخم، وهذا يجعل أسعار منتجاتها المطروحة في السوق مرتفعة، ولتلاقي ذلك تعمد المنظمات إلى زيادة انتاجها باستخدام نفس المدخلات أو أقل، واستخدام أساليب وطرق عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا التي لا تحتاج إلى عمالة، سعياً منها إلى تقليل تكلفة العمل، وبالتالي عرض انتاجها بأسعار تنافسية، والنتيجة في هذه الحالة التي نريد الوصول إليها، هي أن المنظمات لا تلجأ إلى توظيف موارد بشرية جديدة، وقد تلجأ في بعض الحالات (كما هو الحال في الدول المتقدمة) إلى الاستغناء عن جزء من موارد البشرية التي هي فائضة عن حاجتها. يتضح مما تقدم مدى تأثير الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة في سوق العمل، التي تتطلب من نشاط الاستقطاب أن يتنبأ باتجاهاتها، ويأخذها في الحسبان عند وضعه لخطة استقطاب حاجة المنظمة من الموارد البشرية المتاحة في السوق.

#### • التطور التقني Technical Development

إن التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات، له تأثير كبير في حجم ونوعية الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وبصفة خاصة الاختراعات في مجال الإنسان الآلي، الذي أصبح يحل تدريجياً محل العنصر البشري في العمل. فالعالم الصناعي يسوده اليوم سباق في مجال التصنيع الآلي، الذي يعتمد على الآلية الكاملة في أداء الأعمال، كوسيلة لتخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في العمل،

وزيادة الانتاجية، وتخفيض تكلفة العمل. وبوجه عام يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي والآلية الكاملة في الموارد البشرية في نقاط أساسية ثلاث هي ما يلي :

– انخفاض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات بشكل عام، على اعتبار أن إنجاز العمل يتم فيها بشكل آلي، دون الحاجة الى العنصر البشري .

– الاتجاه الى توظيف موارد بشرية ماهرة تتسجم مع طبيعة العمل الآلي، إذ لم تعد هناك حاجة للقوة العضلية لتشغيل الآلات، ففرض العمل المتاحة اليوم هي للخبرات والمهارات الفنية المؤهلة والمدرية التي تمتلك عدو مهارات وليس مهارة واحدة، والتي تتوافق مع طبيعة العمل الآلي.

– التغير في حجم ونوعية العرض والطلب في سوق العمل ، فالطلب الآن يتجه إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة، والابتعاد عن العمالة اليدوية، أما عن حركة العرض، فقد اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية (باعتبارها الممول الرئيس لسوق العمل بالموارد البشرية) الى تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعة احتياجاته في المنظمات، فقد أصبحت تسعى الى توفير عمالة ماهرة فنياً قادرة على العمل الآلي .

#### • المتغير السكاني Population Variable

يلعب المتغير السكاني دوراً مؤثراً في سوق العمل من حيث العرض والطلب على الموارد البشرية فيه، ويتمثل هذا التأثير بعدد من العوامل نشرح بعضاً منها فيما يلي:

– معدل النمو السكاني Population Growth Rate يتأثر معدل النمو السكاني بمعدل الولادات والوفيات، فإذا كان معدل الولادات أكبر من الوفيات، إذاً سننتوقع زيادة سكانية في الفترة الزمنية القادمة، وهذه الزيادة ستترفع مستقبلاً من حجم الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بشكل عام، أي ستترفع العرض ويكون هناك وفرة في قوة العمل فيه مستقبلاً. هذا من جهة، ولكن من جهة ثانية ستترفع الزيادة السكانية من حجم الطلب على السلع والخدمات الذي ستقابله المنظمات بزيادة انتاجها، وهذه الزيادة سيرافقها احتمال حاجة أكبر للموارد البشرية من قبل المنظمات التي سيلبيها سوق

العمل، وفي هذه الحالة سنجد أن الطلب على الموارد البشرية في سوق العمل سيزداد، وعلى المستقطب أن يتوقع احتمالية حدوث ندرة مستقبلاً فيها.

— التركيبة السكانية Demographics يقصد بالتركيبة السكانية، الشرائح العمرية التي يتكون منها المجتمع السكاني في بلد ما. في ظل هذا المتغير يواجه نشاط الاستقطاب في دراسته لسوق العمل احتمالين هما: الأول أن يكون المجتمع فتياً، وينشأ هذا الاحتمال عندما تمثل الفئة العمرية الصغيرة السن النسبة الأكبر من المجتمع السكاني وذلك بسبب ارتفاع درجة الخصوبة فيه. هذا الاحتمال أو الحالة سينعكس أثرها في سوق العمل بوجود وفرة في الموارد البشرية الفتية القادرة على العمل وهنا يتوقع الاستقطاب زيادة عرض هذه الموارد في سوق العمل. أما الاحتمال الثاني فهو أن يكون المجتمع هرمياً، أي أن شريحة كبار السن تمثل النسبة الأكبر من المجتمع السكاني، في ظل هذا الاحتمال أو الحالة سيتغير الوضع في سوق العمل إلى العكس.

#### • متغير القوانين الحكومية Variable Legislation

تلعب القوانين الحكومية الصادرة بشأن الهجرة والتعليم تأثيراً في حركة العرض والطلب في سوق العمل، وسنعمد فيما يلي إلى شرح هذا التأثير في هذين المجالين على سبيل المثال، لنعطي القارئ فكرة عن تأثير هذا المتغير:

— قانون الهجرة والجنسية Immigration and Nationality Law إن تأثير الهجرة من الخارج إلى الداخل في سوق العمل كبير، فبعض الدول فتحت باب الهجرة ومنح الجنسية للمهاجرين إليها كأستراليا، وكندا، والولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلاندا ضمن شروط ومواصفات محددة يجب توفرها فيهم، هذه الهجرة بلا شك ستوفر لهذه الدول موارد بشرية من أعمار تكون في العادة فتية ومن تخصصات مختلفة ومهارات وخبرات نادرة، وبتعويضات مالية أقل مما تتقاضاه العمالة من أهل البلد، فالموارد البشرية المهاجرة تمول أسواق العمل في الدول التي تستقبلها. على النقيض من ذلك تعاني بعض الدول النامية ذات المجتمعات الفتية من زيادة عرض الموارد البشرية في سوق العمل لديها، وقلّة الطلب عليها، وهذا مرده إلى انخفاض معدلات النمو

الاقتصادي فيها وعدم حاجة منظماتها إلى قوة عمل جديدة بسبب قلة الطلب على سلعها وخدماتها الناتج عن انخفاض مستوى الدخل فيها. إن فتح الهجرة في هذه الدول للخارج سيحدث توازناً نسبياً بين العرض والطلب لكن لفترة زمنية محدودة، فمع مرور الزمن سيحدث نقصاً تدريجياً في المهارات والتخصصات الهامة في أسواق العمل لديها مما يحث ندرة فيها.

— سياسة الدولة التعليمية Educational Policy مما لاشك فيه أن الممول الرئيس لسوق العمل بالموارد البشرية على اختلاف تخصصاتها، هي الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية التي تشرف الدولة على وضع سياستها التعليمية، التي تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل، التي ستعتمد عليها المنظمات في تلبية احتياجاتها. لذلك نجد من الأهمية بمكان أن يتابع المسؤولون عن نشاط الاستقطاب سياسة الدولة التعليمية واخذها في الحسبان عند تخطيط عمليات الاستقطاب المستقبلية.

فعلى سبيل المثال عندما تفتح الجامعات في بلد ما كليات لتكنولوجيا المعلومات وتضع خطط تدريسية حديثة ومتطورة وتوفر المخابر اللازمة وأعضاء هيئة تدريس كفؤة، نتوقع في المستقبل أن يزيد مستوى العرض في سوق العمل من هذا التخصص وهو تكنولوجيا المعلومات، ولا يكون نشاط الاستقطاب بحاجة لاستقطاب هذا التخصص من أسواق عمل خارجية بسبب ندرتها في السوق المحلي كما هو الحال في السابق.

#### • متغير أفضلية العمل Work Priority Variable

يسود العديد من المجتمعات وخاصة النامية منها تقليد هو أن هناك أعمالاً تناسب النساء وأعمالاً تناسب الرجال، فقد أصبح معروف في هذه المجتمعات أن الأعمال الكتابية، والسكرتارية والآلة الكاتبة، والتمريض على سبيل المثال وليس الحصر تناسب النساء أكثر من الرجال، في حين بات معروفاً أيضاً بأن أعمال الإطفاء والبناء والمناجم تناسب الرجال أكثر من النساء، وعندما يعمل أحد الجنسين في مجال عمل الأخر، ويعتبر ذلك إلى حد ما غير مقبول لدى بعض الفئات من الناس في المجتمع

كـبعض دول الخليج العربي وإيران ودول أخرى التي مازالت تحتفظ بفكرة تقليدية كهذه. لذلك يتوجب على القائمين على عملية استقطاب في مثل هذه المجتمعات أن يدرسوا اتجاهات أفضلية الاستخدام السائدة في المجتمع، ففي حالة كون تمسك المجتمع بمثل هذه التوجهات، سيؤدي ذلك إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه، مما يدعو للاستعداد لذلك مسبقاً.

## • البطالة Unemployment

تعني البطالة عدم وجود عمل لجزء من حجم السكان الفعال أو قوة العمل، ومن مسببات هذه الظاهرة هي أن غالباً العرض في سوق العمل يتجاوز الطلب ومن أثارها السلبية العديدة نذكر: (1) صعوبات اقتصادية تعاني منها العائلات في المجتمع، (2) هجرة الأفراد إلى خارج الدولة، (3) ارتفاع معدلات الجريمة (سرقات، مخدرات...).

وللبطالة عدة أنماط Patterns نذكرها فيما يلي:

(1) بطالة اختيارية: هم الأفراد العاطلين عن العمل الذين لم يقبلوه طوعاً بسبب تدني الأجر أن هذا العمل لا يناسبهم ويبحثون عن أفضل منه، هذا النمط من البطالة ليس بمشكلة خطيرة لأنه يختص بفئة محدودة جداً من الأفراد.

(2) بطالة إجبارية: هم الأفراد المستعدون لقبول أي عمل وبأي أجر، ولكن لا يوجد طلب على العمل. وعلاج هذه المشكلة يمكن أن يكون بتدخل الدولة وخلق استثمارات عامة تحدث عروض العمل.

(3) بطالة بنيوية أو هيكلية: لهذا النمط من البطالة سببين الأول يعود إلى تباين مستوى جودة طلب العمل ومستوى جودة عرض العمل، فمثلاً عندما يتطلب طلب العمل مستوى مهني عالي المستوى (أي المقدرة على تقديم عمل يتسم بالصعوبة والتعقيد) ولا يتوفر هذا المستوى ضمن الأفراد العارضين لخدماتهم، مثال: طلب على مهارات محددة عالية فنياً ولكنها غير متوفرة لدى العمالة القائمة على رأس عملها، العلاج هنا يكمن في إخضاعهم لبرامج تدريبية ملائمة لإكسابهم المهارات المطلوبة). الثاني: يعود إلى عدم توازن العرض والطلب فمثلاً: الطلب

على العمل في بعض الأماكن عالي جداً وفي بعضها الآخر متدني وقوة العمل غير مستعدة للانتقال من أماكن تدني العمل إلى الأماكن التي تطلب العمل. العلاج يكمن هنا في إقناع الدولة لهؤلاء الأفراد بالانتقال عبر الحوافز الملائمة أو أن تضع الدولة أصحاب العمل بنقل عمليات الإنتاج إلى الأماكن التي يتواجد فيها طلب قليل على العمل وعرض كبير.

(4) بطالة ذات بعد تكنولوجي: يحدث هذا النمط من البطالة عندما تفرز الصناعات تكنولوجيا رقمية متطور تحل محل عمالة قائمة أو أنها تحتاج إلى عمالة بعدد أقل.

### دراسة حالة Case study

#### سوق العمل في السويد Labor Market In Sweden

يقسم سوق العمل في السويد إلى قطاعين: خاص وعام، في القطاع الخاص توجد شركات ربحية يمتلكها أشخاص، قد تختلف هذه الشركات في أنواعها فيمكن أن تكون على سبيل المثال متاجر صغيرة أو محلات تجارية أخرى، صناعات تحويلية، نشاط البناء، نقل ومطاعم. يوجد ما نسبته 70% من مجموع العاملين يعملون في القطاع الخاص، أما القطاع العام فهو مملوك من قبل الدولة مثل البلديات ومجالس المحافظات. في القطاع العام يعمل الكثير من الناس في مجالات مثل الرعاية الطبية، التعليم، الشرطة، الرعاية الاجتماعية، المدارس، حماية البيئة، التعامل مع النفايات، والمياه والصرف الصحي وخدمة الإنقاذ.

المهن التي يعتقد أنها سوف تعاني من نقص في العمالة في المستقبل تُسمى "مهن تنقصها الأيدي العاملة الماهرة".

ولكي يكون الشخص قادراً على العمل في هذه المهن فإنه يحتاج عادةً إلى تعليم مهني موجه في مستوى مرحلة التعليم الثانوي أو الجامعي.

أمثلة على مهن تحتاج إلى مستوى معين من التعليم ما قبل الجامعي	أمثلة على مهن تحتاج إلى تعليم جامعي
طهارة	مهندسون وتقنيون في هندسة التعدين والمعادن

أطباء	بنائين
مطورو برمجيات وأنظمة	فني ألواح معدنية رقيقة
سكرتير خدمات اجتماعية	ميكانيكي سيارات وشاحنات
أخصائي تقييم المعونة	سائق شاحنة
مرضات في مجال الرعاية النفسية، وطب الطوارئ، وطب الشيخوخة، وطب الأطفال	فني تركيب مواد عازلة
تربويون متخصصون	عامل رصف أرضيات
مهندسون مدنيون، مهندسي بناء وتشبيد، هندسة كهرباء وهندسة اتصالات سلكية ولاسلكية	فني تمديدات كهربائية
مهندسو بناء وتقنيو بناء	فني تهوية تدفئة وصرف صحي
مهندسو تقنية معلومات	عامل خرسانة
مهندسو تهوية، تدفئة وصرف صحي	صباغ (دهان)
	مبلط أرضيات
	فني تحكم وتنظيم
	سكرتيرة طبية

يرى مكتب العمل في توقعاته بأنه سيكون أيضاً هناك نقص في الأيدي العاملة في مهن معينة في المستقبل، في غضون خمس الى عشر سنوات. أمثلة على ذلك: مهن في مجال الأنظمة المعلوماتية، أطباء، مرضات، تربويون متخصصون، أطباء أسنان، ميكانيكي سيارات وشاحنات، سائق حافلات النقل، سائق قطارات، مشغلي التحكم الرقمي باستخدام الحاسوب، طباطخين.

السويد هي من نواح عديدة بلد المساواة، ما يقارب 80 بالمائة من جميع النساء في السويد بين عمر 20 و 64 سنة يعملن خارج المنزل، وهي نسبة عالية مقارنة مع العديد من الدول الأخرى. ولكن هناك عدم مساواة في سوق العمل، حيث النساء اللواتي يعملن في نفس المهن التي يعمل فيها الرجال يحصلن عادة على تعويضات مالية أقل على الرغم من أنهن يؤديين نفس العمل مثل الرجال. كما أنّ عدد النساء أقل من الرجال في المستويات العليا لإدارة الشركات. البحوث تبين

أيضاً أن هناك فرقاً في الفرص المتاحة بين الرجل والمرأة في الجمع بين العمل والحياة الأسرية، حيث النساء يقمنَ بمعظم الأعمال المنزلية حتى إذا كن يعملن بنفس القدر كما الرجال، عدد النساء أكثر من الرجال فيما يتعلّق بالتمتع بإجازة الأبوة والأمومة خلال فترات أطول.

ينقسم سوق العمل في السويد إلى طرفين: رب العمل والعامل.

توجد نقابات لكل من العاملين وأرباب العمل. من خلال هذه النقابات يتم التعاون بين العاملون أو أرباب العمل ويعملون من أجل مصالحهم في سوق العمل. جميع أعضاء النقابات يمكنهم المشاركة و التأثير .

الاتحادات الوطنية النقابية تتكون من العديد من النقابات الصغيرة التي تمثل مختلف المهن والصناعات

وجدت النقابات في السويد منذ ثمانينات القرن التاسع عشر ويختار العديد من العاملين أن يكونوا أعضاءً فيها، حيث الانتماء الى النقابة اختياري و الأعضاء في النقابة يدفعون رسم عضوية. ومن المعتاد أن يكون المرء عضواً في كل من النقابة وصندوق البطالة .إنّ صندوق البطالة هو عبارة عن جمعية اقتصادية تعطي المال لأعضائها إذا أصبحوا عاطلين عن العمل. كما يوجد العديد من صناديق البطالة المختلفة وغالبا ما يكون صندوق البطالة مرتبطاً بالنقابة التي ينتمي إليها العضو.

تلتقي نقابات العمال واتحادات أرباب العمل بانتظام للتفاوض حول القواعد التي ستسري في سوق العمل. هذه المفاوضات تشمل الأجور وغيرها من الحقوق والواجبات في مكان العمل.

السؤال: قارن بين واقع سوق العمل في سورية وبين ما ورد من خصائص لسوق العمل في السويد.



## أسئلة للمناقشة

1. وضح معنى المفاهيم التالية: الموارد البشرية الفعالة اقتصادياً، الموارد البشرية الفعالة، الموارد البشرية غير الفعالة. (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
2. ما الهدف من دراسة سوق العمل؟ ومتى يكون السوق في حالة توازن؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4-7-8)
3. لماذا تلجأ المنظمات إلى تجزئة سوق العمل؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 10)
4. ما هي أهم المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 11)
5. عرف البطالة واذكر أنماطها. (توجيه للإجابة: الفقرة 11)

## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
	✓	1- نسبة القوة العاملة إلى مجموع الموارد البشرية في الدولة يُعبر عنه بمعدل النشاط
✓		2- الطبقة الاجتماعية هي مجموعة أشخاص يمتلكون ثروات مادية متماثلة
✓		3- النقابة في المنظمة تدافع عن حقوق المنظمة والعمال
✓		4- ظاهرة الكساد تخلق عجز في الموارد البشرية

## Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

1- الموارد البشرية الفعالة هي:

- (أ) الموارد البشرية الفعالة اقتصادياً  
 (ب) الموارد البشرية خارج قوة العمل  
 (ج) الإجابة (أ) و (ب)  
 (د) لا توجد إجابة صحيحة

2- العاطل عن العمل هو شخص قادر وراغب بالعمل ولكنه بدون عمل ويبحث عنه في آخر.... ولم يجده:

- أ) 60 يوم  
ب) 30 يوم  
ج) 90 يوم  
د) 120 يوم

3- عناصر سوق العمل هي:

- أ) الأشخاص  
ب) موضوع البيع والشراء  
ج) السعر  
د) كل ما ذكر

4- لا يعتمد الطلب على العمل على:

- أ) الطلب على السع والخدمات  
ب) تكلفة العمل  
ج) التكنولوجيا المستخدمة  
د) أذواق المستهلكين

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد نايف. (2004). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الطبعة الثانية. دار وائل.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- راشد، أحمد عادل. (1993). إدارة القوى البشرية. الإسكندرية. دار الجامعات المصرية.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.

### المراجع الأجنبية

- Alison Doyle. (2006). Guide to Job Searching. Adams Media.
- AllenD. G.(2008).Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. LONDON:SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines.

## الفصل الخامس: استقطاب الموارد البشرية

### 1- مفهوم الاستقطاب وتعريفه *Concept Recruitment and its Defined*

بعد أن يتم تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، تأتي الخطوة التالية المتمثلة بتأمين وتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب ومن مصادرها المقررة في خطة الموارد البشرية.

إن عملية تأمين احتياجات المنظمة تبدأ بالاستقطاب Recruitment وهو عملية ذات اتجاهين متكاملين، الأول: هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية بمواصفات محددة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم الحوافز الموضوعية الصادقة لها، بحيث تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة. أما الثاني: فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة، وعليه فكلما كان التوافق بين الاتجاهين عالياً زادت القناعة والرغبة، وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة.

مما يعني أن الاستقطاب: في جوهره عبارة عن عملية البحث عن الأفراد المناسبين لجذبهم وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة بوظائف يتم تعريفها وتوضيحها من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة.

كما يجب استخدام مداخل متنوعة لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص وظيفية بالمنظمة، وبذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر.

الاستقطاب هو عملية البحث والتحري عن مرشحين محتملين ومناسبين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة وجذب أكبر عدد منهم. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون

## 2- أهمية الاستقطاب *Importance of Recruitment*

إن تحرير التجارة الدولية، والتطورات التقنية السريعة والمذهلة، وتعاضم المنافسة وتهافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرار في السوق، أحدث تغيير في نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة ومدربة وقادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج لإرضاء العملاء.

لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل، وذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب ذلك لأنه الوسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب العمل في المنظمة.

تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين، فعندما ينجح الاستقطاب بجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة فيما بينها بسهولة وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً. كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، فإن هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها، وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

أشارت إحدى الدراسات إن عدد الوظائف الشاغرة على مستوى العالم في عام 1996 بلغت حوالي 47000 وظيفة خاصة في مجالات إعداد الرسوم المتحركة باستخدام الحاسب الآلي، ولم يتم شغل سوى 14000 وظيفة فقط منها بالرغم من ضخامة المزايا المالية التي يمكن للأفراد أن يحصلوا عليها، وتتنطبق هذه الحالة على فئة الوظائف التي تتطلب مبرمجين مع بداية عام 2000 وما بعد.

كما أن أهمية عملية الاستقطاب تتجلى عند ارتفاع معدلات ترك العمل لأسباب الاستقالة بالنسبة لبعض الوظائف بما يتسبب بمشكلات متعددة للمنظمات، خاصة إذا كانت أسباب الترك تعود إلى توجهات المنظمات المنافسة في هذا الإطار.

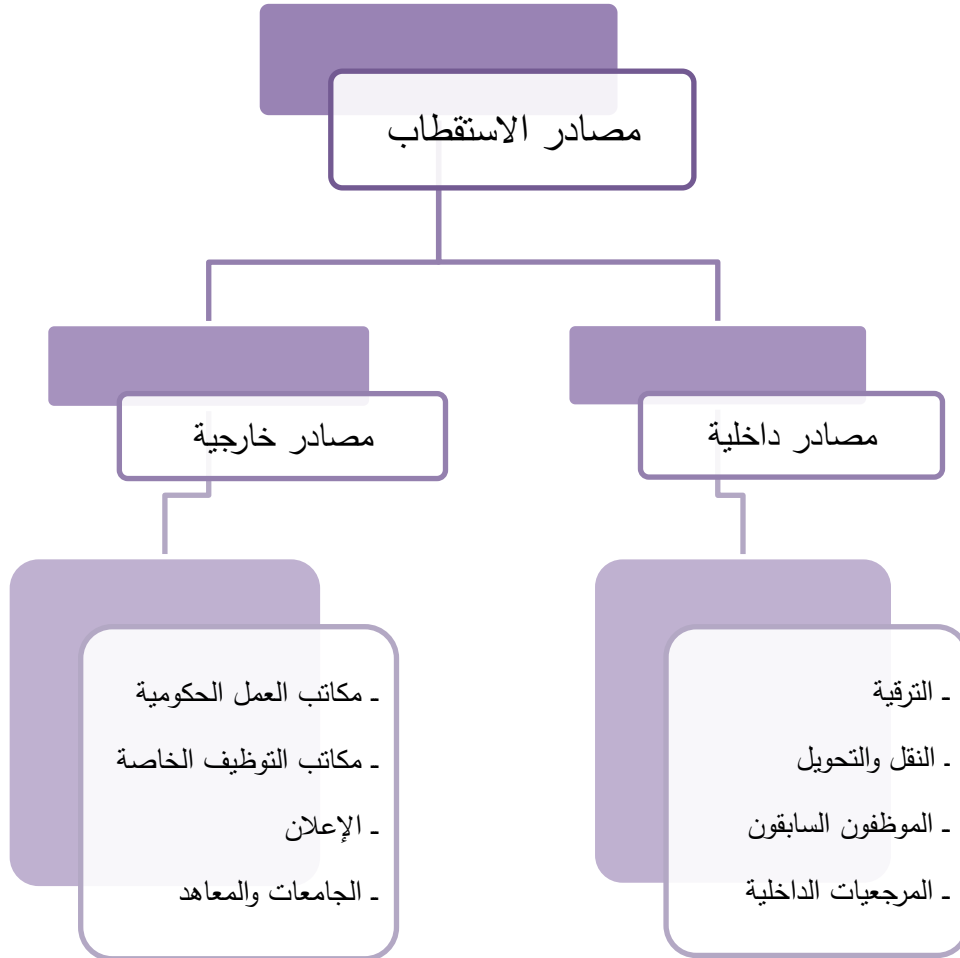
### 3 - هدف الاستقطاب *Objective of Recruitment*

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة، لابد من توافر مجموعة كبيرة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لاختيار الأفضل من بينهم، غير أن ذلك لا يعد أمراً ميسوراً، في سوق العمل، وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، إذ أنه كلما ازداد عدد المتقدمين، توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملاءمة وانسجاماً مع متطلبات ملء الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها، هذا من جهة، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى من الجهة الأخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار. أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن.

#### 4 - مصادر الاستقطاب *Resources of Recruitment*

سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة الذي تستقي منه المنظمات احتياجاتها من العاملين، ويشتمل سوق العمل على العمال المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل سواء أكانوا يعملون فعلاً ويتطلعون لفرص أفضل أو متعطلين عن العمل ويبحثون عنه.

كما تختلف أهمية المصدر من حين لآخر وفقاً لطبيعة الوظائف الشاغرة في المنظمات وتبعاً للعرض المتاح من الموارد البشرية في سوق العمل. وتصنف المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في تأمين احتياجاتها من الموارد البشرية وعلى اختلاف أنواعها ضمن مصدرين اثنين داخلي (من داخل المنظمة) وخارجي (من خارج المنظمة):



الشكل رقم (1)- مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية

## • المصادر الداخلية:

— **الترقية Promotion**: تشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يسمى بسياسة الترقية، تتيح هذه السياسة إلى ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى، وبالتالي لهذه السياسة عدة مزايا يأتي في مقدمتها تحفيز الموارد ورفع روحهم المعنوية ناهيك عن المناخ الذي قد ينتج عن الترفيع من الداخل على طموحات وتوقعات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل عام. ولكن من الضروري جداً أن تستند قرارات الترقية على دراسة وتحليل ملفات الموارد البشرية المستقطبة خاصة تقارير الأداء لكافة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم، ولكي تحقق سياسة الترقية أهدافها فإن عملية الاختيار لابد وأن تركز على أسس موضوعية ومعايير عملية عادلة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، التي قد تضع إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة وبرامج الترقية موضع تساؤل ومدخلاً للإخلال في توازنات الموارد البشرية، ومصدراً لتأسيس نواة للتنظيم غير الرسمي السلبي.

— **النقل والتحويل Transfer**: يعني النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا. الأهداف الأساسية عن هذه العملية هي **أولاً**: نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، **ثانياً**: إعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

— **الموظفون السابقون Previous Employees**: تلجأ المؤسسات إلى استقطاب وتوظيف الموظفين السابقين وإتاحة الفرصة أمامهم للعودة خاصة الراغبين منهم. هذه الطريقة للاستقطاب والتوظيف تتيح للمؤسسة اختصار المسافات في استقطاب وتوظيف الموارد التي تحتاجها من المصادر الخارجية، فالموظفين السابقين جاهزين مباشر لملء الوظائف الشاغرة، والمؤسسة من جانبها على معرفة تامة للمخزون العملي لهذه الموارد من حيث المهارات والقدرات والأداء.



— المرجعيات الداخلية Internal Referrals: يمكن الاعتماد على المرجعيات المهمة كمصدر لاستقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها داخلياً وذلك بترشيح من يروونه أو يرونهم مناسبين من حيث الكفاءة لشغل تلك الوظائف. إن الاعتماد على

المرجعيات كمصدر يمكن الاعتماد عليها على اعتبار أن هذه المرجعيات تقدم معلومات دقيقة عن يرشحوه لشغل الوظيفة وخاصة أنها ترشح على مسؤوليتها، كما أن معظم المرشحين من هذا المصدر يتوافر لديهم صورة واضحة عن طبيعة العمل بالمؤسسة نظراً للعلاقة التي تربطهم مع المرجعيات، أخيراً فالمتقدمين المرشحين لشغل الوظيفة وخاصة أنها ترشح على مسؤوليتها، كما أن معظم المرشحين من هذا المصدر يتوافر لديهم صورة واضحة عن طبيعة العمل بالمؤسسة نظراً للعلاقة التي تربطهم مع المرجعيات، أخيراً فالمتقدمين المرشحين لشغل الوظائف يتصفون بالكفاءة نظراً لأن المرجعيات الداخلية لن ترشح إلا من يتمتع بالقدره والرغبة على أداء الوظيفة بفاعلية وكفاءة. يتوقف نجاح هذا المصدر على أمرين: **الأول:** مرهون بمستويات الروح المعنوية للموارد البشرية في المؤسسة، **الثاني:** مرهون أيضاً باتجاهات الولاء للموظفين الذين تم إدخالهم عن طريق المرجعيات.

أخيراً لا بد وأن نشير بأن الاعتماد على المرجعيات تعد من أكثر الوسائل انتشاراً في استقطاب الكفاءات البشرية حيث تشير إحدى الدراسات إلى 40% من المؤسسات في أميركا تعتمد على المرجعيات كمصدر، وأنها تعتمد عليه في تعيين 15% من قوة العمل بها.

تزداد تكاليف إنشاء برامج المرجعيات، حيث تتفق المؤسسات الكبيرة حوالي 34.000 دولار سنوياً على هذه البرامج في حين تتفق الشركات المتوسطة حوالي 17.000 دولار أما الشركات الصغيرة فتتفق حوالي 3600 دولار.

إن الاعتماد على المصادر الداخلية يتسم بمزايا عديدة تتمثل في الآتي:

- تؤمن استقرار العمالة في المنظمة وترفع الروح المعنوية لهم.
- تعمل على تشجيع المديرين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد، حتى يمكن ترفيتهم إلى مراكز عليا.
- توفير الرضا الوظيفي للعاملين.
- تخفيض تكاليف التوظيف، المترتبة على إجراءات استقطاب قوى عاملة من خارج المنظمة.
- التيقن والتأكد من كفاءة وفعالية العاملين.

أما عيوب الاعتماد على هذه المصادر تتمثل في الآتي:

- حرمان المنظمة من الفكر الجديد، وبالتالي حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من الخارج.
- زيادة الأعباء لتدريب الأفراد المنقولين لوظائف أخرى.
- جمود الرؤيا لموظفي المنظمة، ومن ثمة صعوبة تقديمها.

#### • المصادر الخارجية:

- مكاتب العمل الحكومية **Government Work Offices**: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمات الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل. ومن الطبيعي أن لا يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب. لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

- مكاتب التوظيف الخاصة **Private Employment Offices**: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول وغالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة. وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة

الموارد البشرية في المنظمات إذا أدت واجبها بشكل جيد. وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة. وعادةً ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

— **الإعلان Advertising:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حال عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الاجتماعية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لجذب أفضل الأشخاص.

— **الجامعات والمدارس Universities and Schools:** وهي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة. وهي تُستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة. وقد تتصل بعض المنظمات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج. وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوافر لديهم الخبرة العملية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

ويتميز المصدر الخارجي للموارد البشرية بعدد من المزايا أهمها مايلي:

— يزود المنظمة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكاراً وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المنظمة بدم جديد، تجعلها متجددة الحيوية والنشاط باستمرار.

— المصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

في مقابل هذه المزايا هناك مآخذ على المصدر الخارجي كبديل للاعتماد على المصدر الداخلي في تأمين حاجة المنظمة من الموارد البشرية أهمها مايلي:

– احتمال تعيين موارد بشرية من خارج المنظمة لا تتطبق عليها بعض الشروط والمواصفات المطلوبة.

– الاعتماد على المصدر الخارجي في شغل الوظائف الرئاسية يؤثر سلباً في الروح المعنوية للعاملين في

المنظمة، وذلك بسبب تفضيل المنظمة لموارد بشرية خارجية عنهم في شغل هذه الوظائف، مما يصاحبه احتمال ضعف في إنتاجية عملهم، واحتمال تركهم له في أقرب فرصة سانحة لهم، مما يرفع من معدل دوران العمل لديها، وخسارتها لكفاءات بشرية مؤهلة ومدربة.

خلاصة القول أن طبيعة ونوعية الوظائف هي التي تحدد نوعية مصادر الاستقطاب المناسبة.

إحدى الدراسات أشارت بوضوح إلى العلاقة التبادلية بين طبيعة المصادر وطبيعة الوظائف فجاءت النتائج على الشكل التالي: في الوظائف الإدارية اعتمدت 80% من المؤسسات على الإعلانات بالصحف، و 75% على مكاتب التوظيف الخاصة، و65% اعتمدت على ترشيحات المرجعيات في المؤسسة. أما بالنسبة للوظائف المهنية والفنية انتهت الدراسة إلى 75% من المؤسسات تعتمد على الاتصال بالجامعات والمعاهد، و75% تعتمد على الإعلان بالصحف والمجلات الفنية المتخصصة، و79% تعتمد على مكاتب التوظيف الخاصة، أما بالنسبة لوظائف البيع فتعتمد 80% من المؤسسات على الإعلانات بالصحف، وتستخدم 75% منها ترشيحات مرجعيات المؤسسة و65% على مكاتب التوظيف الخاصة.

## 5 - العوامل المؤثرة في فعالية الاستقطاب *Factors Affecting The*

### *Effectiveness of Recruitment*

إن الحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود المبذولة للقيام بوظيفة الاستقطاب وقد لا تسفر هذه الجهود دائماً عن الحصول على أفضل ما يمكن من المؤهلين في سوق العمل لوجود عدد من القيود التي تحد أو تقلل من فرص تحقيق ذلك ومنها:

## - سمعة المنظمة Image of the organization

من العوامل التي تسبب إقبال أو إحجام المؤهلين للتقديم لإشغال الوظائف الشاغرة في منظمة ما، هو الصورة أو الفكرة التي يحملها الجمهور عن تلك المنظمة. فهناك منظمات استطاعت أن تحصل على سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات إيجابية فيما يتعلق بالأجور والمكافآت، وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها. وهناك منظمات أخرى يحمل عنها أفراد المجتمع فكرة سيئة أو سلبية كونها لم تستطع بناء صورة إيجابية عن سياستها وبرامجها الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها، فسمعة المنظمة تساعد كثيراً في إنجاح مهمة الاستقطاب.

## - جاذبية الوظيفة Attractiveness of the Position

تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة، وما تحتويه من مسؤولية، وإضفاء شعور بالإنجاز والتحدي، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية، مما يجعل مهمة استقطاب العاملين لشغلها مهمة يسيرة. إن الكثير من منظمات اليوم تشكو من صعوبة الحصول على الأيدي العاملة (الموظفين) المناسبة لوظائفها الشاغرة، بسبب انخفاض معدلات البطالة (قلة العرض من المؤهلين)، ووجود فرص عمل كثيرة، والمنافسة بين القطاع العام والخاص، كل ذلك يعطي للوظيفة جاذبية وميزة تنافسية في الحصول على الموظفين الأكفاء لملء الوظائف الفارغة.

## - سياسات المنظمة الداخلية Internal Organization Policies

تفضل بعض المنظمات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية ويكون لسياساتها تلك أثر كبير على وظائف الاستقطاب، إذ أن ذلك يجعل مهمة الاستقطاب مقتصرة على ملء الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي أو الوظيفي على الأغلب، أما وظائف المستويات الأخرى فإن مهمة إشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين والملائمين من بين العاملين في المنظمة قدر الإمكان، وهي عملية ليست بالصعوبة التي عليها مهمة الاستقطاب من الخارج .

## - تأثير الحكومة Government Influence

للتشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة أثر كبير على عملية الاستقطاب، بما تفرضه على المنظمات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية وغيرها يضاف إلى ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور، ومنع تشغيل الأطفال والأحداث وقوانين الخدمة العسكرية والاحتياط وغيرها.

## - تكاليف الاستقطاب Recruiting Cost

إن كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة كثير من المنظمات على البحث عن المؤهلين والملائمين لشغل وظائفها الشاغرة بسبب محددات الموازنة. عليه فإن هذه المنظمات تلجأ مضطرة إلى اختيار أقل الطرق والأساليب ومصادر الاستقطاب كلفة، لضمان القيام بتلك الوظيفة ضمن إمكانياتها المتاحة كإجراء المقابل مع المتقدمين بالهاتف، أو الاجتماعات عبر الفيديو بدلاً من السفر إلى أماكن وجود المؤهلين، و العكس صحيح.

## - خطة الموارد البشرية Human Resource Plan

غالباً ما تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط عملية الاستقطاب، بمعنى تحديد أي من الوظائف أو الأعمال يجب إشغالها من المصادر الخارجية، وأي منها تشغل من المصادر الداخلية عن طريق الترقية، وذلك بحسب الفلسفة أو الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة للاستقطاب، إذ أن تلك الخطط ترشد القائمين بمهمة الاستقطاب بما يتعلق بتحديد العناصر المطلوب الحصول عليها، وكيف يمكن استقطابها، للحد من نفقات الاستقطاب.

## 6 - تخطيط الاستقطاب وتقييمه *Recruitment Planning and Evaluation*

تمر عملية تخطيط برنامج الاستقطاب وتقييمه بعدد من الخطوات سنأتي على توضيحها فيما يلي:

(1) - الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل: تمثل النتائج التي يتوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيه، القاعدة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية الاستقطاب، فهذه النتائج هي بمثابة الموجه العام لهذه الاستراتيجية وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية.

(2) - الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية: هذا يساعد في معرفة وتحديد عدد ونوعية هذه الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً، وموعد هذه الحاجة، ليعمل نشاط الاستقطاب حسابه على تلبية ذلك.

(3) - الاطلاع على نتائج تحليل الأعمال: فهي تفيد في معرفة مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، وهذا يساعد كثيراً في تحديد مصادر توفرها في سوق العمل، كما يفيد في وضع الحوافز الاستقطابية التي تناسبها.

بعد انتهاء هذه المراحل الثلاث يتم وضع سياسة برنامج الاستقطاب وتقييمه:

• **وضع سياسة البرنامج:** تشتمل سياسة البرنامج الاستقطابي على عدد من الجوانب الأساسية هي ما يلي:

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة.  
- تحديد المصادر المتوفرة فيها الموارد البشرية المستهدفة، وهنا يتحدد ضمناً سوق العمل المستهدف.

- تحديد المحفزات والمغريات المناسبة التي سوف يستخدمها الاستقطاب في عملية الترغيب، وتوضع هذه المحفزات في ظل نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

- تصميم الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها للموارد البشرية المراد استقطابها، التي يجب أن تتضمن كافة المعلومات التي يحتاجها المستقطب عن المنظمة والوظيفة

المحتملة التي سيتقدم للتعين فيها. ومن الأهمية بمكان صياغة الرسالة الاستقطابية بشكل تحدث إثارة نفسية إيجابية وثقة ورغبة لدى المستهدفين بالاستقطاب للتقدم وطلب العمل في المنظمة المستقطبة. كما أنه من الضروري أن يراعي تصميم مضمون الرسالة الاستقطابية تلبية ما يريده ويحتاجه المستقطب من معلومات تساعده على اتخاذ قراره للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وهنا ينصح بالابتعاد عن عمومية المعلومات والأشياء البديهية بالنسبة للمستقطب. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن مضمون الرسالة الاستقطابية يختلف وفقاً لنوعية الموارد البشرية ومن بيئة لأخرى، لاختلاف العادات والتقاليد من واحدة لأخرى أيضاً.

– تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية، ونود الإشارة هنا إلى أن اختيار قناة الاتصال المناسبة يحكمه نوعية المصدر، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، فما يناسب مصدراً أو نوعية معينة قد لا يناسب آخر.

– تحديد أو اختيار أعضاء الفريق الذي سوف ينفذ عملية الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة وتحقيق هدف الاستقطاب المطلوب.

#### ● **تقييم تنفيذ برنامج الاستقطاب:** تهدف عملية تقييم البرنامج الاستقطابي إلى

معرفة إدارة الموارد البشرية مدى نجاح وظيفة الاستقطاب في تصميم وتنفيذ برنامجها، وتحديد الثغرات لتعديل استراتيجيتها الاستقطابية مستقبلاً وجعلها أكثر فاعلية، وتحتاج عملية التقييم كأي تقييم آخر، لمعايير تجري على أساسها عملية تحديد مدى النجاح الذي حققه الاستقطاب، وأهم المعايير المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

- عدد الأفراد الإجمالي الذي تم استقطاب حيث وفرة العدد دليل على النجاح.
- عدد التخصصات النادرة التي جرى استقطابها.
- مستوى مواصفات من جرى استقطابه، فالمواصفات العالية مؤشر على النجاح.
- المدة الزمنية التي تم أو أنجز فيها الاستقطاب فقصر المدة مؤشر على النجاح.
- تكلفة الاستقطاب التي تحسب عن طريق قسمة تكلفته على عدد المستقطبين.



- درجة القناعة التي تولدت لدى المستقطبين للتقدم والعمل في المنظمة.
- مدى كفاءة عمليات الاستقطاب الطارئة.
- عدد مصادر الموارد البشرية التي جرى الاتصال بها.
- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب.

## دراسة حالة Case Study

### شركة السلام لأعمال المقاولات

تتبع شركة السلام لأعمال مقاولات البناء سياسة للتوظيف تقتضي بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة من حيث الأعداد المطلوبة والنوعية اللازمة. ووفقاً لهذه السياسة تستخدم العديد من أساليب جذب القوى العاملة للعمل بالشركة. وتتمثل هذه الأساليب في طلب التوظيف، الإعلان في الصحف المصرية، الاتصال بالهيئات العلمية، مكاتب التوظيف. ودراسة البيانات التاريخية السابقة لاستقطاب المهندسين للشركة لوحظ اختلاف الميزانية المخصصة لكل وسيلة من هذه الوسائل، وأيضاً اختلاف عدد المتقدمين من المهندسين ونوعياتهم من وسيلة لأخرى على النحو التالي:

عدد المتقدمين	الميزانية المخصصة	عدد المتقدمين
1000 متقدم	12000 دولار	الإعلان في الصحف
100 متقدم	4000 دولار	الهيئات العلمية والنقابية
300 متقدم	24000 دولار	مكاتب التوظيف
250 متقدم	40000 دولار	زيارات لدول أخرى

وبفحص بيانات المتقدمين لإجراء الاختبارات اللازمة لهم تبين أن عدد من تم نجاحه وقبوله باستخدام كل وسيلة هو: 150، 60، 180، 200 على التوالي.

وبعد تعيين العمالة التي تحتاجها الشركة وتوزيعها على المهام والإدارات المختلفة، فقد طلب من مدير كل إدارة إعداد حصر وتقارير كفاءة عن الأفراد الذين تم تعيينهم سلفاً، ودراسة الكفاءة الخاصة بهؤلاء الأفراد اتضح أن عدد الذين تميزوا بالكفاءة وفقاً لكل وسيلة كان على النحو التالي: 40، 20، 120، 120 على التوالي. واعتماداً على البيانات التاريخية السابقة وخبرة الشركة في هذا الشأن، فقد قرر مدير الموارد البشرية الاعتماد كلياً على وسيلة " المتقدمين بالإعلان " على أساس أنها تمكن من جلب عدد أكبر من المتقدمين.

**المطلوب:** ما رأيك في قرار مدير إدارة الموارد البشرية المتعلق بالاعتماد على أسلوب الإعلان كوسيلة للحصول على القوى العاملة مستقبلاً، وما رأيك في الوسائل التي تقترح على الشركة استخدامها في استقطاب المتقدمين؟.

## أسئلة للمناقشة

1. تُعد عملية تأمين احتياجات المنظمة التي تبدأ بالاستقطاب، ذات اتجاهين متكاملين.  
بين هذين الاتجاهين وبين آلية التكامل بينهما. (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
2. استنتج مزايا وعيوب الاعتماد على كل من المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب. (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
3. تتأثر فاعلية الاستقطاب بعدة عوامل. اذكر هدف الاستقطاب وشرح هذه العوامل.  
(توجيه للإجابة: الفقرة 3-5)
4. ما المقصود بتخطيط الاستقطاب؟ وما هي المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الاستقطاب؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 6)
5. وضح كيف يتم وضع سياسة برنامج الاستقطاب؟ وكيف يتم تقييمه؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 6)

## أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1- الاستقطاب هو تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية بمواصفات محددة والاتصال بأكبر عدد موجود في سوق العمل
✓		2- لا تختلف أهمية مصدر الاستقطاب وفقاً لطبيعة الوظائف الشاغرة
	✓	3- تشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة
	✓	4- سمعة المنظمة من العوامل المؤثرة في فعالية الاستقطاب

## Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

1- لا يعبر الاستقطاب عن:

- أ) جذب الأفراد المناسبين  
ب) تشجيع الأفراد على طلب العمل  
ج) تعريف متطلبات الوظيفة بوضوح  
د) غربة طالبي العمل

2- تبرز أهمية الاستقطاب من خلال:

- أ) علاقته مع الاختيار والتعيين  
ب) ارتفاع معدلات ترك العمل  
ج) توفير عدد كبير من المرشحين  
د) كل ما ذكر صحيح

3- من مصادر الاستقطاب الداخلية:

- أ) الإعلان  
ب) الجامعات  
ج) الترقية  
د) مكاتب التوظيف الخاصة

4- من عيوب الاعتماد على المصدر الداخلي:

- أ) تخفيض تكاليف التوظيف  
ب) السرعة في تأمين الأفراد  
ج) حرمان المنظمة من الفكر الجديد  
د) الرضا الوظيفي

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- حنفي، عبد الغفار. القزافي، حسين. (1996). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعة. الإسكندرية.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- سعد الدين، مروان (ترجمة). (2010). التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية. دار العبيكان. الرياض.
- سويلم، محمد علي. (1982). نظام الانتقاء: الاستقطاب. الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. جدة.

### المراجع الأجنبية

- A. E. Barber. (2005). The hiring challenge: Recruitment in Small Firms. In J. W. Tansky & R. L. Heneman (Eds.). Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm. WASHINGTON: Information Age Publishing.
- David A. & Dean M. & Sarah L. F. (2009). Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. AgriLife Texas.
- Eric Garner. (2012). Recruitment and Selection: Hiring the people you want. ISBN-978-7681-990-3.
- Ravi Kumara Gummadi. (2015). Recruitment and Selection Practices of IT Companies. Zenon Publishing House. Hyderabad.
- Roberto G. M. (2006). Personal and Human Resources Management. REX Book Store.
- Wayne R. & Joseph J. (2016). Human Resource Management. Fourteenth Edition. Global Edition.
-

## الفصل السادس: إعلان التوظيف

### 1 - مفهوم الإعلان *Concept of Advertising*

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداماً في استقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات المعاصرة. ولتحقيق الهدف من الإعلان يجب تسليط الضوء على وسيلة الإعلان وشكل الإعلان.

إن اختيار وسيلة الإعلان Method المناسبة تعتمد بصفة أساسية على نوعية الوظائف الشاغرة والتي تجذب أنظار الموارد البشرية للتقدم لهذه الوظائف، سواء كانت هذه الوسيلة صحيفة أو تلفزيون أو مجلات متخصصة.

على سبيل المثال، فإن الوسيلة المثلى لجذب الموارد البشرية المتخصصة بالأعمال المصرفية أو التكنولوجيا أو الاستشفائية هي المجالات التخصصية في هذه الميادين، والتي تركز تركيزاً أساسياً على هذه الشرائح من الموارد البشرية، بمعنى أن تكون هذه الوسيلة موجهة مباشرة إليها.

وبالتالي فإنه ينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة الشاغرة أن يقوم بما يلي:

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالتعويضات المالية وطبيعة وظروف العمل.
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استمالة المتقدمين للوظيفة (شخصياً، بالبريد، بالهاتف).
- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.

أما بالنسبة لشكل الإعلان Format فهو من الأمور الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم إعلانات التوظيف، لذا فإن أبرز الأسس التي يقوم عليها تصميم الإعلان المتميز هي: جذب الانتباه، وإثارة الاهتمام، وخلق الرغبة والحث على التصرف.

المقصود بجذب الانتباه Attention هو أن يتضمن تصميم الإعلان مساحات خالية من الكتابة ومساحات عرض متفرقة وليست متلاصقة.

أما إثارة الاهتمام Interest فهو أن تخلق مزيداً من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها، كأن يظهر الإعلان بأن الفرد سوف يلتحق بوظيفة تثير لديه دوافع التحدي والمبادرة، أو قد يتم التركيز على المنظمة من حيث حجمها أو تاريخها بغرض الإثارة.

بخصوص خلق الرغبة Desire فإن ذلك يعني تركيز الإعلان على مزايا الوظيفة، إتاحة الفرصة للتطوير والتنمية المستمرة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وإمكانية الحصول على سيارة... الخ.

أخيراً الحث على التصرف Action بمعنى أن يتضمن الإعلان بعض الكلمات أو الإيحاءات لدفع طالب الوظيفة على تصرف معين، مثل: اتصل الآن، نحن معك وأنت معنا ولا تتردد بالاتصال لمزيد من لمعلومات... الخ

عندما تتشابه المزايا في عروض العمل الموضحة في إعلانات التوظيف، ويستقر الباحث عن عمل على إحداها فإن ذلك يستوجب إثارة التساؤلات الآتية:

- ما الذي يجعل المنظمة مكاناً جذاباً للعمل فيه؟
- ما هي المزايا التي يجدها العامل اليوم أكثر جذباً؟
- كيف يتم تقييم المزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها؟
- كيف يتم اختيار الوسيلة المناسبة لإيصال رسالة المنظمة؟

## مطلوب مهندس تصنيع

شركتنا هي شركة دولية متنامية تصنع تشكيلة من المنتجات باستخدام أحدث تقنيات ولديها فرصة فورية لمهندس تصنيع. تحتاج هذه الوظيفة إلى بكالوريوس في الهندسة، وخبرة خمس سنوات على الأقل كمهندس تصنيع، بأفضلية في ميدان التكنولوجيا الطبية. يجب أن يكون مهندسو التصنيع المختارون ميالين إلى العمل بروح الفريق الواحد، وأن تكون لديهم مهارات تحليلية ممتازة، وقدرات إبداعية على حل المشاكل. وعلى المرشحين المهتمين إرسال سيرهم الذاتية بالبريد إلى.....

الشكل رقم (1) يوضح صيغة الإعلان المنشور في إحدى الصحف المحلية في زاوية الإعلانات المبوبة والذي يتم التركيز فيه على مهام الوظيفة ومستوى التعليم والخبرة المطلوبة:

شركة أخرى قد تفضل نشر إعلان التوظيف في صحيفة محلية ولكن في قسم العمل والرياضة أو القسم التجاري أو في قسم الإعلانات المبوبة، تليها إعلان بالراديو لتوجيه القراء إلى القسم الذي نُشر فيه الإعلان.

شركة أخرى قد تستعمل الرسوم البيانية لخلق الإحساس بالطاقة لدى القارئ.

إن مزيجاً صحيحاً من المزايا المالية والمعنوية، هو ما يجعل المنظمة مكاناً جاذباً للعمل فيه، ومن الأمثلة على المزايا المعنوية:

- وفاء الإدارة بوعودها.
- دعم الإدارة للموازنة بين حياة العاملين في العمل وحياتهم الشخصية.
- العلاقات المبنية على الثقة بين العاملين.
- المصداقية والاحترام والعدل.
- افتخار العاملين بما ينجزونه وبمكان عملهم.

أما عن المزايا التي يجدها العاملون اليوم أكثر جذباً، فقد أكدت العديد من الأبحاث أن يتربع في أعلى قائمة اهتمامات العاملين وأن يوجد في المنظمة ما يبذل مخاوفهم ويشبع احتياجاتهم (من الناحية المالية) ويحقق أهدافهم (فرص للتطور والنمو الشخصي)، مع العلم بأن المخاوف والحاجات والأهداف تتنوع وتتغير بتقدم العمر.

وبشكل عام يعتبر العاملون أن المنظمة التي تمتلك مزيجاً جيداً من المزايا هي مكان ملائم للعمل وجاذب بنفس الوقت ومن الأولويات على ذلك:

- تأمين صحي.



- تأمين تقاعدي.
- تعويضات مالية ملائمة.
- ساعات عمل مرنة.
- حضانة للأطفال.
- اكتساب مهارات أثناء العمل.

بعد أن تبين المنظمة خصائص مكان العمل الرائع ومزيج المزايا المادية والمعنوية الجاذبة، يتوجب عليها أن تعرف ما لديها من خصائص ومزايا، وتعمل على تعديلها بما ينسجم مع آمال وطموحات الراغبين بالعمل. ويتم ذلك من خلال مسح إجابات القائمين على رأس عملهم عما يجدونه أكثر أو أقل جذاباً في وظائفهم ومكان عملهم من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي يتكرر ذكره في فئة "المزايا المرغوب فيها"؟
- هل يُعتبر ما تم تكراره ميزة في المنظمة لا تمتلكه المنظمات الأخرى؟
- هل هذه الميزة المتكررة تستخدمها المنظمة في إعلانات التوظيف؟
- ماذا تحتوي فئة "المزايا الأقل جذاباً"؟
- هل بإمكان المنظمة تغيير فئة "المزايا غير المرغوب فيها أو الأقل جذاباً"؟

يجب أن نلاحظ أن قوة حزمة المزايا تعتمد على طالب العمل المستهدف؛ مثلاً طالبي العمل المتزوجون ولديهم أطفال صغار سوف ينجذبون إلى مزايا مثل: حضانة الأطفال، ساعات عمل مرنة، تأمين صحي شامل، أما طالبي العمل الأكبر سناً فسوف يهتمون بالتأمين الصحي والساعات المرنة.

"المنظمة مكان رائع للعمل فيه" هي رسالة يجب أن تكون عاملاً مشتركاً في جميع إعلانات المنظمة عند طلب مرشحين.

وبغض النظر عن اهتمامات الراغبين بالعمل أو طريقة حياتهم فالجميع ينجذب إلى مكان عمل يستطيع أن يجد فيه فرقاً إيجابياً وأن يشعر بالفخر بما يؤديه من أعمال، وأن يستمتع بالعمل مع الزملاء.

بعد أن تتعرف المنظمة على ما يمكن أن تقدمه من مزايا، لا بد من تخطيط تسويق هذه الحزمة من المزايا؛ أي تخطيط للاتصالات التي سوف تستخدمها المنظمة للتأثير على شريحة الباحثين عن العمل لجذبهم إليها.

السؤال الذي يجب أن تثيره المنظمة هنا هو:  
ما هو احتمال أن تصل رسالة المنظمة بوسيلة الاتصال المستخدمة إلى الشريحة التي تملك الكفاءات الضرورية لأداء فعال لمهام الوظائف المعلن عنها.

وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد المنظمة في وضع خطتها الترويجية:

- تحليل سوق العمل ضمن مساحة جغرافية دائرية نصف قطر (80كم) من مقر المنظمة: وفي هذا الإطار يمكن دراسة معدلات البطالة، العرض والطلب على الفئة المستهدفة في سوق العمل، مدى توفر العمالة الماهرة، وبالتالي تتشكل لدى المنظمة فكرة جيدة عن مدى صعوبة الحصول على العمالة المطلوبة المؤهلة تأهيلاً جيداً.
- التفكير في مصادر جديدة للعمالة: إذا استهدفت المنظمة فئات مثل أشخاص تركوا أعمالهم ويرغبون بالعودة إلى العمل، أو أشخاص يرغبون بتغيير مهنتهم، أو أشخاص غير ميسورين اقتصادياً، أو متطوعون في الجيش وتركوا خدمتهم.... الخ في هذه الحالة قد يكون مفيداً أن يتضمن إعلان التوظيف عبارة تفيد بأن "الخبرة غير مطلوبة".
- تكوين صورة إيجابية عن المنظمة: هنا يجب التفكير في تفاصيل ما ترغب المنظمة بنقله إلى الشريحة المستهدفة وما هي الفكرة التي تريد أن تكونها عنها. وبالتالي لا بد من إعداد قائمة بما تمتلكه المنظمة من مزايا لتقدمها إلى الراغبين بالعمل فيها.

## 2- وسائل الإعلان عن الوظائف Advertising Methods

### • الإعلان الداخلي:

ويصطلح عليه بـ Job Postings وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة المنظمة في حالة وجودها... الخ، حيث يوضح الإعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية لشغل وظائف خالية لديها، ومشيراً إلى مسميات هذه الوظائف والمزايا المعطاة لها، ومستواها الإداري، ومتطلبات التقدم إليها... الخ. إذاً يمكن القول أن الإعلان الداخلي، هو عبارة عن دعوة عامة ومفتوحة لكافة العاملين في المنظمة، للتقدم وطلب التوظيف عن رغبة من أجل شغل الوظائف الخالية لديها والمعلن عنها.

يتميز هذا الأسلوب، بأنه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة، حيث يعطي فرصة للجميع للتقدم للوظائف الخالية. أضف إلى ذلك أنه يوفر الفرصة أمام العاملين لاختيار الوظائف أو الأعمال التي تتاسبهم أكثر، وتوضع الإعلانات عادة في أماكن بارزة داخل أبنية المنظمات، وخاصة المرافق العامة كالكاثترييا، ليكون متاحاً لجميع العاملين في المنظمة الاطلاع عليه.

### • الراديو والتلفزيون Radio and TV: هما من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً وأكثرها

انتشاراً في دول العالم. فإعلان الاستقطاب عن طريق الراديو والتلفزيون بشكل خاص، تضمن المنظمة وصوله لأعداد كبيرة جداً من أفراد القوى العاملة الراغبة في العمل. إلا أنه من ناحية أخرى يعتبر الإعلان فيهما ذو تكلفة مرتفعة جداً، فالدقيقة الإعلانية في التلفزيون تكلف المنظمة ليست بالقليلة، لذلك تلجأ المنظمات للإعلان في الراديو والتلفزيون خاصة، عندما تيسر من الوصول إلى بعض النوعيات من القوى العاملة التي يوجد نقص فيها في سوق العمل.

### • الصحف Newspapers: تعتبر الصحف من أكثر وسائل الاستقطاب الخارجي

التقليدية استخداماً، فهي وسيلة سريعة لإيصال إعلان المنظمة الاستقطابي لعدد كبير من الموارد البشرية الذين تحتاجهم، وفي الوقت نفسه تعد وسيلة ذات تكلفة

منخفضة نسبياً. وتتميز الصحف بأنها وسيلة استقطاب واسعة الانتشار، وتصلح لاستقطاب أنواع متعددة من القوى البشرية سواء بالنسبة للعمال المهرة، أو العمال غير المهرة، وحتى بالنسبة للوظائف الإدارية العليا، ووظائف البحث العلمي... الخ.

● **المجلات التجارية Trade Magazines**: تتميز هذه الوسيلة بأنها تمكن المنظمات من توجيه جهودها الاستقطابية نحو فئة معينة من الموارد البشرية التي تحتاجها، وبالتالي تكون وسيلة الاتصال في هذه الحالة أكثر تحديداً عما هو عليه الحال في الصحف. وبشكل عام تعتبر المجلات التجارية وسيلة راقية للاستقطاب، وتناسب ترغيب الأفراد من ذوي التأهيل العلمي والخبرة العالية، حيث يمكن الورق الجيد المستخدم في طباعتها، من تنفيذ إعلانات جذابة. وبالرغم من مزايا هذه الوسيلة، إلا أنه يؤخذ عليها بأنها وسيلة بطيئة نوعاً ما في عملية الاتصال.

● **شبكة الإنترنت World Wide Web**: يمكن استمالة وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف عن طريق شبكة الإنترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب الأعمال (أي الجهات المستقطبة) سواء من خلال هذه الجهات بذاتها أو من خلال مواقعها على الشبكة، أو من خلال شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال.

وفي ضوء التعريف السابق للإعلان عبر شبكة الإنترنت يتم إما:

- بطريقة مباشرة من خلال إعلان الوظائف الشاغرة على مواقع المنظمات، الطالبة
- عن طريق مؤسسات وشركات تعمل في هذا المجال وهي تُعتبر مؤسسات افتراضية، وهي تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل و الجهات الطالبة نظير تقاضي رسوم معينة.

ومقارنة بأساليب الإعلان التقليدي يحقق الإعلان الإلكتروني بعض المزايا منها:

- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن عمل بأصحاب الأعمال والجهات الطالبة، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر في عالم الأعمال له قيمة كبيرة، ولعل هذه هي أهم ميزة للإعلان الإلكتروني.
  - تخفيض التكاليف مقارنة بالطرق التقليدية، حيث لا حاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجلات أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات التعليمية.
  - تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرتهم الذاتية إلكترونياً دون الحاجة إلى كثير من الأوراق كما هو الحال في المعالجة التقليدية.
  - يتفوق الإعلان الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم من ناحية، وكذلك مخاطبتهم في كثير من الدول على مستوى العالم ككل من ناحية أخرى.
  - يمكن عن طريق الإعلان الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي وكذلك فروق التوقيت بين الدول وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات وتلقي السيرة الذاتية وطلبات التوظيف من خلال ما يسمى بالاتصال الجماعي عن بعد.
- تستخدم المنظمات عدة أساليب استقطابية متعددة متعارف عليها، وهي ذات انتشار واسع، وسنعمد فيما يلي إلى شرح أهمها باختصار

### 3 \_ الاعلان الاستقطابي *Attractive Advertisement*

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة إما عن طريق طبع كراسات صغيرة، أو إعداد مادة إعلانية، يتضمنان معلومات مختصرة وأساسية تتعلق بالمنظمة وبالوظائف الشاغرة لديها، والميزات التي تقدمها للعاملين فيها (المعلومات التفصيلية تعطى عند زيارة الراغبين في العمل للمنظمة)، وبخصوص الإعلان

فيمكن أن يتم بواسطة التلفزيون، أو الراديو، أو المجلات، أو الصحف، أما الكراس فيمكن توزيعه على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس إما عن طريق الاتصال المباشر بهم، أو يطلب من إدارة المعهد أو الكلية توزيعه على طلابها، أو الاتصال بمكاتب العمل، والنقابات المهنية وتزويدها بهذا الكراس لتوزعه على الراغبين في العمل.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والكراس بشكل جيد يثيران الاهتمام وأن يتضمنا معلومات أساسية هي ما يلي:

- اسم المنظمة وعنوانها.
- وصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها.
- أسماء الوظائف الشاغرة.
- تعريف بالوظائف الشاغرة وإعطاء لمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها.
- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب... الخ).
- كيفية التقدم لطلب العمل في المنظمة.
- موعد تقديم طلبات التوظيف.
- موعد الاختبارات.
- راتب أو أجر الوظائف المعلن عنها.
- المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها.

وبشكل عام يتطلب الإعلان الاستقطابي في أي وسيلة إعلانية كانت مهارة جيدة، ولهذا السبب تلجأ المنظمات إلى الطلب من شركات الإعلان تصميم وتنفيذ إعلانات مدروسة وجيدة، بدلاً من أن تقوم بنفسها بهذا العمل وتصرف المال والوقت في سبيل ذلك.

#### 4. هيكل إعلان التوظيف Advertising Structure

يُعد الإعلان عن الوظيفة من الخطوات المهمة لدى العديد من المؤسسات والشركات بمختلف أنواعها وأشكالها، حيث إن الإعلان الفعال يساهم في توفير الوقت والجهد في إجراء المقابلات، وبالتالي يسهل عملية التوظيف، ويضمن وصول الشخص المناسب إلى الوظيفة المناسبة، وذلك لأن الهدف من الإعلان عن الوظيفة الوصول إلى عدد كافٍ من المرشحين المناسبين.

عندما تقوم المنظمة بعملية التوظيف، فإن إعلانات التوظيف الخاصة بها هي الفرصة الأولى لجذب الأفراد الموهوبين إلى الوظائف الشاغرة فيها وتحقيقاً لمقولة "الانطباع الأول يدوم" فإن إعلان التوظيف الخاص بالمنظمة هو الانطباع الأول الذي سيحصل عليه المرشحون المحتملون عن هذه المنظمة.

واحد من كل خمسة (20%) من الباحثين عن العمل يمتنعون عن التقدم إلى وظائف لا تحتوي على وصف وظيفي واضح.

فمن الضروري إذاً أن يكون إعلان الوظيفة واضح وجاذب حتى تحصل المنظمة على أفضل المرشحين.

لهذا سنتناول كيفية كتابة وتنظيم الإعلان وسنقوم بتوضيح ما يجب فعله وما لا يجب فعله في كتابة الإعلان:

في الواقع، يُعد الحصول على البنية الصحيحة لإعلان الوظيفة الشاغرة خطوة أولى مهمة نحو كتابة إعلان قوي عن الوظائف. سيضمن ذلك أن يكون لدى المنظمة تخطيط واضح وأن يتضمن الإعلان المعلومات الأكثر صلة وهي التالية:

- **اسم الوظيفة:** يمكن القول، أن الجزء الأكثر أهمية في كتابة الإعلان هو ذكر المسمى الوظيفي الصحيح. حيث يُعد ذلك الجزء الأقوى في جذب المرشحين الأكثر صلة.

قد يكون من المغري وضع عناوين إبداعية أو فريدة بهدف جذب المرشحين. لكن الحقيقة أن هذا يمكن أن يدمر فرص المنظمة وبالتالي يجب استخدام كلمات رئيسية يمكن التعرف عليها.

يجب أن نتذكر، عند إجراء الباحثين عن العمل بحثهم، فإنهم يستخدمون الكلمات الرئيسية وإذا كان عنوان الوظيفة لا يتوافق مع هذه الكلمات، فقد يكون من الصعب عليهم العثور على الوظائف الشاغرة التي تعلن عنها المنظمة. لذلك يجب أن تكون المنظمة أكثر تحديداً ودقة. على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تبحث عن مدير تسويق فليكن عنوان وظيفتك مدير تسويق".

• **عنوان الشركة:** وعلى الرغم من أن هذه المعلومات ليست إلزامية، إلا أنها طريقة فعالة لضمان جذب المرشحين المناسبين. ومع ذلك فهذه المعلومات تعتبر هامة حيث أنه بدونها تغامر المنظمة بوصول سير ذاتية لمرشحين غير مناسبين من ناحية مكان سكنهم فمن الأفضل دائماً إضافتها.

• **لمحة عن المنظمة وطبيعة نشاطها:** بعد ذلك، تحتاج المنظمة في صياغتها للإعلان إلى مقدمة صغيرة توضح طبيعة نشاطها والوظيفة المعلن عنها ولا حاجة في هذه الجزئية إلى مزيد من التفاصيل حيث سيتم سرد تفاصيل أخرى في بقية الأقسام يجب أن يحتوي هذا القسم على كلمات رئيسية لمساعدة المرشحين للتعرف على الوظيفة بنظرة سريعة هذا الجزء هو فرصة لإخبار المرشحين المحتملين عن المنظمة ولماذا يجب أن يتقدموا للعمل فيها.

من الضروري كتابة فقرة صغيرة في الإعلان عن الجهة المعلنه سواء أكانت هذه الجهة مشهورة، أم غير مشهورة، ويجب أن تتضمن هذه الفقرة معلومات عن طبيعة عملها، وذلك من أجل تحديد طبيعة الأشخاص المستهدفين من الإعلان، وبالتالي الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجادين منهم، ولكتابة هذه التفاصيل يجب اتباع الخطوات الآتية: معلومات بسيطة عن الجهة المعلنه، الخدمات أو السلع التي تقدمها الجهة المعلنه، الأهداف التي تسعى هذه الجهة إلى تحقيقها، الدورات التدريبية التي تعقدتها بهدف تطوير مهارات العاملين فيها، طبيعة العمل.



## مثال

(اسم المنظمة) متخصصة في (مجال عملها) متاح فيها فرصة مميزة لمدير تسويق طموح للانضمام إلى فريق عمل حماسي. هذه الوظيفة مناسبة تماماً لشخص يسعى إلى تطوير مسيرته المهنية في مجال التسويق والحصول على خبرة عملية في مكان عمل مزدهر.

- **أهداف الوظيفة:** تحديد الأهداف يُعد فرصة جيدة لمساعدة المرشح على فهم الدور الذي سيلعبه مستقبلاً.

## مثال

سيكون العمل في قسم التسويق، ستعمل عن قرب مع جميع مجالات التسويق، للمساعدة في تصميم وإنتاج حملات تسويقية مبتكرة ومساعدة الفريق على تحقيق الأهداف المتفق عليها.

## • مسؤوليات شاغل الوظيفة:

من المهم إدراج بعض المسؤوليات الرئيسية. ويفضل أن يتم تنسيق هذه المسؤوليات على هيئة نقاط.

يعتبر الوصف الوظيفي الجزء الأهم في الإعلان، حيث أنه يشرح طبيعة الوظيفة من حيث المسؤوليات، والمهام المطلوبة في الوظيفة، والأهداف، والتحديات، ودور الوظيفة والإدارة التابعة لها، ووقت العمل، والرواتب، وإذا كان الإعلان في الانترنت يجب الإشارة إلى ضرورة إرفاق جميع المسميات الوظيفية التي يمكن أن يبحث فيها المتقدم للوظيفة، وبالتالي تسهيل وصول أكبر عدد ممكن من طالبي الوظيفة من خلال محركات البحث الإلكترونية.

يقع على عاتق شاغل الوظيفة مجموعة من المسؤوليات الرئيسية تتمثل في:

- كتابة مجموعة من المواد التسويقية.
- إنشاء محتوى منصات الشبكات الاجتماعية للمنظمة
- إنشاء المحتوى الترويجي.
- التواصل مع وكالات التسويق الخارجية.

• **متطلبات شاغل الوظيفة:** الآن تحتاج المنظمة إلى تحديد المتطلبات الرئيسية لشغل الوظيفة حيث ستعتمد هذه المتطلبات على المستوى الوظيفي.

يجب تحديد ما إذا كان المرشح يحتاج إلى مؤهلات خاصة مثل دراسات عليا أو دراسات متخصصة أو دورات تدريبية معينة. هنا يجب أن تكون المنظمة محدودة ودقيقة حول ما إذا كانت هذه المؤهلات ضرورية ليتم أخذها في الاعتبار، أو ما إذا كانت مفيدة فقط.

كما يجب تحديد أي سمات شخصية أو مهارات ترغب المنظمة في المرشح أن يمتلكها. على سبيل المثال، ينبغي أن يكون المرشحون متحمسين، مع مهارات تواصل جيدة أو خبرة سابقة في نفس مجال المنظمة فإذا رغبت المنظمة بشخص لديه قدر معين من الخبرة، فهذه هي فرصتها لتضمين ذلك أيضاً.

من الضروري في ذكر المؤهلات والمهارات المطلوبة، التمييز بين المؤهلات والمهارات المطلوبة، حيث يجب تحديد المفضل منها والمطلوب منها مثل عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات المطلوبة، وبالإضافة إلى المهارات الشخصية المطلوبة مثل مهارات الاتصال، العمل ضمن الفريق، كما قد تشترط بعض الجهات أن يكون مقر السكن للمتقدم في داخل المدينة أو المنطقة التي يوجد فيها مقر الجهة المعلنة عن الوظيفة.

مثال:

- درجة البكالوريوس في علوم الإدارة (يفضل التسويق).
- (2-3) سنوات من الخبرة التسويقية.
- خبرة سابقة في (مجال عمل المنظمة) مفيدة ولكنها ليست ضرورية.
- مهارات في برامج مايكروسوفت.
- مهارات إدارة المشاريع والاهتمام بالتفاصيل.
- مهارات تواصل جيدة.

- **المزايا الوظيفية:** يجب توضيح أي مزايا أو امتيازات سيحصل عليها المرشح بعد قبوله، تعتبر امتيازات مكان العمل مهمة للباحثين عن عمل، لذا يجب أن لا تنسى المنظمة إدراجها في إعلان الوظائف.

مثال:

- التأمين الصحي.
- بدلات الانتقال.
- التأمين على الحياة.
- الاستراحات الأسبوعية إذا تجاوزت يوم أسبوعياً.

ما يجب تجنبه:

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يتعين الانتباه إليها عند كتابة الإعلان عن وظيفة شاغرة، فكما ذكرنا من قبل، عادةً لا يتقدم الباحثين عن عمل إلى الوظائف التي تحتوي على وصف وظيفي غير واضح. وفيما يلي نوضح أهم أربعة أخطاء يجب تجنبها:

- **المصطلحات غير الضرورية:** ومن أمثلة ذلك الاختصارات اللغوية (فمن المتوقع أن تعتقد أن كل الأشخاص يعلمون معنى هذه الاختصارات) وهذا غير صحيح فحاول استخدام الكلمات الرئيسية بمعناها الأصلي والكامل.

مثال:

قد نستخدم الاختصار PR للدلالة على وظيفة مسؤول علاقات عامة أو HR للدلالة على وظيفة مسؤول موارد بشرية وهكذا..

- **ترك المعلومات الأساسية:** يجب عدم إهمال إضافة المعلومات الأساسية، وذلك من خلال إضافة عنوان الوظيفة ومكان العمل و(الراتب) إلى أعلى إعلان الوظيفة، وبذلك تتجنب المنظمة سيل من السير الذاتية وطلبات التوظيف الغير متسقة مع الوظيفة المعلن عنها. وفي حين أن بعض أصحاب العمل يختارون ترك الراتب حتى يتمكنوا من التفاوض بشأنه في وقت لاحق إلا أن بقية التفاصيل يجب عدم إهمالها.
- **الأخطاء الإملائية والنحوية:** قد تجعل مثل هذه الأخطاء الإعلان يبدو غير احترافي لذلك يجب مراجعة الإعلان عدة مرات من هذه الجهة.
- **تجاهل هيكلية الإعلان:** يجب التأكد من استخدام جمل قصيرة وعبارات واضحة واستخدم دائماً نظام الفقرات.

باختصار:

إن منح المنظمة الوقت الكافي لصياغة الإعلان بشكل متقن من البداية يمكن أن يكون مفيداً للغاية، حيث يوفر لك المال والوقت والجهد. كما أنه يعزز معدلات التقدم للوظيفة.

### نموذج متطور لإعلان التوظيف

يعتبر الإعلان عن شاغر وظيفي من أهم خطوات التوظيف فكلما كان الإعلان مطورا اكثر كلما كان الموظف الذي يجذبه ذو كفاءة عالية اكثر.

فالإعلان هو أول ما يلفت نظر الباحث عن العمل ويكون عنده الانطباع الأولي عن الشركة الباحثة عن الموظفين.

وللوصول إلى الموظف المثالي لابد ان تكون بطاقة التوصيف معدة بشكل جيد و للوصول لبطاقة التوظيف تلك لابد من جمع الكثير من المعلومات .

والنموذج التالي يوضح المعلومات الواجب الحصول عليها كخطوة مبدئية في سبيل الوصول إلى إعلان جيد.

يمكننا إضافة بصمة شخصية بوضع معلومات عن  
من قام بهذا الإعلان

Add a personal  
touch with your  
LinkedIn profile

## Job post example

**Office Manager** المنصب الوظيفي : مدير  
**Wrike** اسم الشركة  
San Francisco Bay Area

**Job description** الوصف الوظيفي

Wrike is looking to add a **bright, resourceful, and organized Operations Analyst/Office Manager**. You'll be at the center of the team's operations. This position requires **initiative, attention to detail, ability to learn quickly, ability to manage internal and external relationships, ability to work with senior executives, and superb communication skills**. This is an ideal position for a **smart, motivated individual who is passionate about delivering strategic value and work in a high powered, collaborative environment**. You'll look to ace your core responsibilities while taking on new projects that move Wrike (and your career!) forward.

**On any given day, you'll be doing one or all of these things:**

- Create new processes that have the operations of the office in top notch shape and streamline the efficiency (ie ordering supplies, meals, managing requests)
- Field various requests and inquiries from team members, and help them problem solve
- Greet visitors and serve as host for all guests to the office
- Manage our vendor for daily catered lunches for the office, no person shall be hangry!
- Keep the office well stocked at all times (snacks, supplies, swag)
- Bring order to the office by ensuring cleanliness and organization in all areas
- Assist with managing all Bay Area team and company events
- Manage special projects and assignments for various needs throughout the year
- Lead and assist with event planning including meeting set up, catering as needed
- Organize, prioritize and coordinate multiple work activities with the ability to meet deadlines
- Proven ability to manage projects, work under pressure
- Use initiative and judgment within established guidelines



Job posted by

**Spencer Mellon**  
San Francisco Bay

Send Inmail

**Industry** نبذة عن الشركة

Computer Software and  
Information Technology  
and Services

**Employment type**

Full-time **نمط التوظيف**

**Experience**

Associate **الخبرة المطلوبة**

**Job function**

Administrative **عرض التوظيف**

Share what's in it  
for the candidate

يتم ذكر فيها المتطلبات والواجبات  
لشغل الوظيفة بشكل مثالي

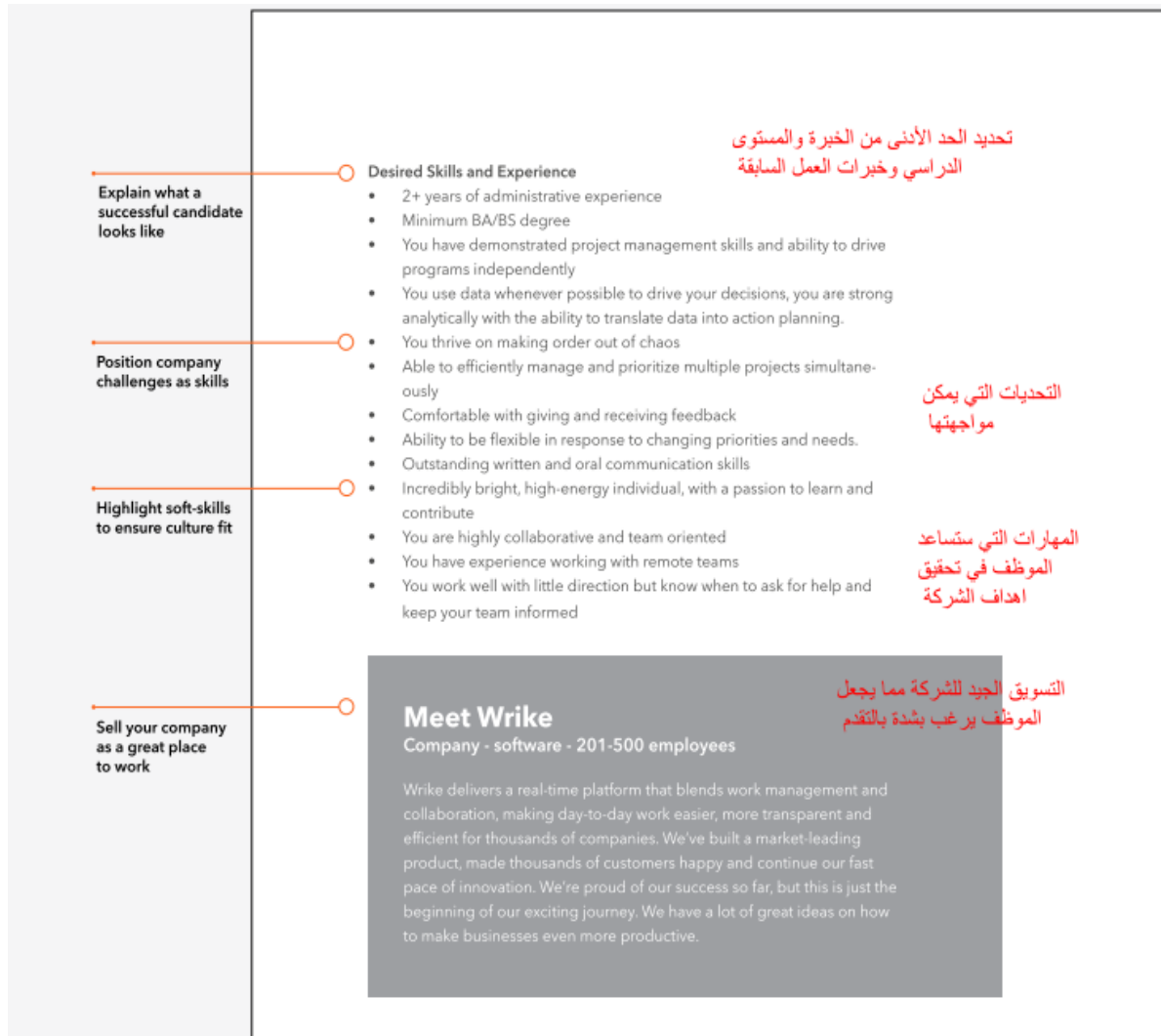
Describe what the  
person will achieve

وذكر الأمور المتوقع تحقيقها

Clearly  
communicate  
daily tasks and  
responsibilities

Add some humor!

يتم شرح المهام المطلوبة  
بشكل مفصل



## أسئلة للمناقشة

- 1- ماهي المعايير الأساسية التي يجب تسليط الضوء عليها لتصميم إعلان توظيف جاذب؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 2- وضح مع ذكر أمثلة أهم المبادئ الأساسية التي يجب تبنيتها لدى تصميم الإعلان؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 3- اذكر وسائل أخرى للإعلان عن وظائف غير التي ذكرت في هذا الفصل؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 2)
- 4- هناك بعض القضايا التي يجب تجنبها أو الانتباه إليها أثناء تصميم الإعلان، اذكرها. (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 5- يتضمن هيكل الإعلان مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد المنظمة في جذبها للعمالة المؤهلة. طبق هذه العناصر على إعلان افتراضي تقوم بتصميمه. (توجيه للإجابة: الفقرة 4)

## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
✓		1- اختيار وسيلة الإعلان عن الوظائف تعتمد بصفة أساسية على عدد الوظائف الشاغرة
	✓	2- شكل الإعلان من الأمور الهامة التي يجب أخذها بالحسبان عند تقييم إعلان التوظيف
✓		3- جذب الانتباه من خلال الإعلان يعني خلق مزيد من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها
	✓	4- المزيج الصحيح من المزايا المالية والمعنوية هو ما يجعل المنظمة مكاناً جاذباً للعمل فيه



## Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

1- إذا كانت الوظائف الشاغرة في مستوى الإدارة العليا فإن الشكل المناسب للإعلان عن هذه الوظائف هو:

- أ) لوحة إعلانات المنظمة  
ب) الملصقات في الساحات العامة  
ج) استخدام الصحف الرئيسية  
د) البريد الإلكتروني

2- الأسلوب الذي يتم من خلاله استمالة المتقدمين للوظيفة:

- أ) شخصياً  
ب) البريد  
ج) الهاتف  
د) كل ما ذكر

3- أبرز الأسس التي يقوم عليها تصميم الإعلان المتميز:

- أ) جذب الانتباه  
ب) إثارة الاهتمام  
ج) خلق الرغبة  
د) كل ما ذكر

4- لا يُعد من أولويات عوامل الجذب إلى المنظمة:

- أ) التأمين الصحي  
ب) التأمين التقاعدي  
ج) حضانة الأطفال  
د) الأجر العالي

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري. عمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.
- يونس، موسى (ترجمة). توظيف المتميزين. بيت الأفكار الدولية. الرياض.

### المراجع الأجنبية

- Carole Martin. (2010). Perfect Phrases for Writing Job Description. McGraw Hill.
- David A. & Dean M. & Sarah L. F. (2009). Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. AgriLife Texas.

## الفصل السابع: اختيار الموارد البشرية

### 1- مفهوم عملية اختيار الموارد البشرية *Concept of Selection*

تُعرف عملية الاختيار بأنها عبارة عن (عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقاً للتوصيف المتبع في المنظمة). كما تعرف بأنها (العملية التي بمقتضاها يتم تقسيم المرشحين للتعين على مجموعتين مجموعة تُقبل لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ومجموعة ترفض).

يتضح مما تقدم أن عملية الاختيار تتطوي على اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة واستبعاد الأفراد غير المناسبين ولا يمكن أن يتم ذلك بشكل سليم إلا بعد توصيف الوظائف في المنظمة والذي يجب أن يتضمن تحديداً دقيقاً ومفصلاً شاملاً لمسؤوليات الوظيفة وواجباتهم وصلاحياتها وشروطها ومطالبها والسمات والخصائص الواجب توفرها فيمن يصلح لأن يقوم بشغلها على الوجه الأكمل. هذا من جهة ومن جهة أخرى ينبغي تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة لمدة زمنية قادمة حسب الاختصاصات والأعداد المطلوبة من كل اختصاص. إن عدم اعتماد نظام لتوصيف الوظائف كأساس في اختيار الأفراد وسوء تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بدقة يعني ذلك فقدان الأسس العلمية والموضوعية في اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة.

وتهتم المنظمات الحديثة بعملية الاختيار لأنها تعتبرها من المراحل الحيوية لا في حياة المنظمة فحسب بل في حياة الفرد نفسه. إنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة. كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى ذلك إن للفرد الكفاء دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها.

ومن الأخطاء الشائعة في عمليات الاختيار هو التركيز على الجوانب السلبية في الأفراد، أي الاهتمام باكتشاف نواحي الضعف التي يُحتمل أن تؤدي إلى الفشل وبالتالي استبعاد الأفراد على هذا الأساس. أما الاتجاه العلمي الحديث فهو التركيز على الجوانب الإيجابية أي يجب أن لا يكون الهدف هو تحديد مدى مقابلة صفات ومؤهلات كل فرد لعمل معين في المنظمة وإنما تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة أي لا تكون الحاجة إلى الفرد من نظرة ضيقة وعلى ضوء متطلبات حالية لمركز معين وإنما على ضوء احتمالات الاستفادة من إمكانياته وقدراته في المنظمة مستقبلاً وأي الأعمال تكون أكثر مناسبة له.

لا يجب اختيار الفرد بناء على المتطلبات الحالية لمركز العمل بل على ضوء احتمالات الاستفادة من قدراته في المنظمة مستقبلاً وفي أكثر من عمل.

لقد ثبت بما لا يدع مجال للشك بأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنوية الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوة العاملة. أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للمنظمة وربما تعرضها للخطر، إذ أن اختيار غير المناسبين من الأفراد ربما يؤثر مباشرةً على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية كمجموعة أو كنظام System نحو تحقيق أهداف المنظمة.

## 2 - أشكال اختيار الموارد البشرية غير المناسبة *Inappropriate From of Human*

### *Resource Selection*

يتم اختيار غير المناسبين من الأفراد في ثلاث صور: (1) اختيار فرد تقل صلاحيته عن مسؤوليات وواجبات الوظيفة، (2) اختيار فرد تتساوى صلاحيته "Qualified" في وقت اختياره مع الوظيفة الشاغرة لكنه لا يملك إمكانات مستقبلية كاملة "Potential" لمواجهة الوظائف المستقبلية الأرفع، (3) اختيار فرد تزيد صلاحيته أو مؤهلات عن مسؤوليات وواجبات الوظيفة "Over Qualified".

ومن الأسباب التي تدعو الإدارة إلى الاهتمام والتشدد في عملية الاختيار هو صعوبة التخلص من فرد غير كفاء أسيء اختياره منذ البدء بسبب الشعور المتزايد بالالتزام الاجتماعي الذي يقع على عاتق المنظمات والتشريعات القانونية المتعلقة بالعمل والنقابات والاتحادات المهنية التي لا تجيز للمنظمات فصله والاستغناء عن خدماته حتى في حال انخفاض كفاءته الإنتاجية.

## 3 - فوائد الاختيار السليم *Advantage of Correct Selection*

يحقق الاختيار السليم فوائد عديدة للأفراد والإدارة معاً، وتكون هذه الفوائد ملموسة لديهم عندما يكون الاختيار علمياً وموضوعياً يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل وصلاحيته ومسؤولياته وظروفه ومتطلباته.... الخ والحاجة الفعلية من مختلف الاختصاصات. ومن فوائد الاختيار السليم:

- يشكل الاختيار السليم للفرد العامل عاملاً مهماً من عوامل رضاه عن العمل وقناعته به ورفع روحه المعنوية وبالتالي يندفع في تأدية أعماله بحماس وشعوره بالمسؤولية مما يؤدي ذلك إلى تطوير قابليته وتخصصه في العمل وترقيته وزيادة أجره ومكافأته.
- أما بالنسبة للعمل فإن الاختيار العلمي والموضوعي يساهم في إتقان العمل وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وانخفاض مستوى التلف ومعدل دوران العمل والغياب والتعرض للإصابات واستخدام عناصر الإنتاج بكفاءة أعلى.

الاختيار السليم للموارد البشرية يرفع الروح المعنوية للعامل ويساهم في إتقان العمل وزيادة الإنتاجية للمنظمة.

وبالتأكيد فإن هذه الفوائد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة كزيادة الفوائد أو (الأرباح) والراحة النفسية للعاملين وتحسين سمعة المنظمة في المجتمع.

#### **4. مسؤولية اختيار الموارد البشرية *The Responsibility of Selection***

##### ***Human Resources***

تقع مسؤولية وضع سياسة الاختيار ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بوضع سياسة تتناسب وأهداف المنظمة المنشودة. تعتبر عملية اختيار أفراد جيدين من أصعب العمليات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لأن العملية ذاتها تتطلب أن تتطابق الأعمال (الوظائف الشاغرة) مع مواهب وكفاءات المتقدمين لإشغالها، وهذه العملية بذاتها تتطلب دراسة وكفاءة من قبل مسؤولي إدارة الأفراد لأن أي خلل يحدث في عملية التطابق يؤدي إلى اختيار فرد لا تتناسب مؤهلاته وخبرته مع الوظيفة التي يشغلها.

ولكي تتمكن إدارة الأفراد من اختيار أكفأ الأفراد ينبغي أن تتعاون وتنسق مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة. فالحاجة إلى الأفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم للعمل في وظائفها الشاغرة.

وبالتالي فإن مشاركة الإدارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية الاختيار سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

## **5 - البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية اختيار الموارد البشرية *Selection Data* and Information**

تتطلب عملية الاختيار أن يكون بحوزة إدارة الموارد البشرية معلومات وبيانات كافية تمكنها من القيام بعملية الاختيار، ومن أهمها تلك التي تتعلق بالوظائف نفسها أي أنواعها ومتطلباتها وطبيعتها وعدد الوظائف الشاغرة لكل مجموعة من الأعمال. ويستلزم أن تكون هذه المعلومات عن شروط التقديم لإشغال الوظائف والشروط الواجب توفرها في الفرد نفسه كالعمر والجنس والتحصيل العلمي واللغات التي يجيدها والخبرة...الخ. وفيما يلي إيضاحاً عن البيانات والمعلومات الواجب توفرها في عملية الاختيار:

- **مواصفات العمل:** لكل عمل مواصفات أساسية ورئيسية ومن الضروري أن تكون إدارة الموارد البشرية ملمة بها إماماً تاماً وكذلك يكون المشرفون والإداريون ملمين بهذه المواصفات بغية تمكنهم من القيام بالإشراف بصورة جيدة، ويتطلب أن تبني إدارة الأفراد علاقات وثيقة مع الإدارات الأخرى في المنظمة لأن مهمة هذه الإدارات في الحقيقة تتلخص في تهيئة الفرص اللازمة للموظفين لإشغال الوظائف وتقوم كذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمواصفات العمل.

• **درجة الاختيار بين المتقدمين:** تعتمد عملية الاختيار بصورة أساسية على عدد المتقدمين من الكفوئين لإشغال الوظائف الشاغرة، فإذا كان العدد صغيراً إما بسبب نقص في الكادر المطلوب أو بسبب ضعف في الإعلان عن الوظائف الشاغرة مثلاً، فإن درجة الاختيار تكون قليلة أو ضعيفة نوعاً ما، أما عملية الاختيار قد تتطلب جهداً أكثر لأن البدائل المتوفرة لإدارة الموارد البشرية تكون قليلة.

• **معلومات تتعلق بالمتقدمين لإشغال الوظائف:** من أهم المعلومات الواجب معرفتها حول المتقدم للعمل هو إمكانيته على القيام بالعمل بصورة جيدة كذلك إمكانيته المستقبلية وطموحاته كذلك ترغب المنظمة في معرفة كفاءة وتحصيل المتقدم وخبرته العملية وسلوكه العام وتاريخ أول عمل قام به والمراكز التي شغلها وغيرها من المعلومات. ويشترط بالمعلومات أن تكون صحيحة وموثوقاً بها وعلى إدارة الموارد البشرية التأكد من ذلك بالطرق المتعارف عليها إذا يجب الاعتماد على معلومات موثوق بها قبل الإقدام على تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وخصوصاً للوظائف المهمة.

• **معلومات ذات علاقات مهمة بالعمل وبالمتقدم لإشغال الوظيفة:** تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات تتعلق بالوظائف الشاغرة، إن طبيعة ونوع المعلومات يعتمد على نوع الوظيفة فكلما كانت الوظيفة مهمة وعلى مستوى إداري عالٍ أصبح من الضروري الحصول على معلومات أكثر حول المتقدم للعمل. وفي نفس الوقت فإن على إدارة الموارد البشرية تزويد المتقدم بمعلومات تتعلق بالعمل نفسه وبالمنظمة وبنواحٍ أخرى يطلبها المتقدم. فالفرد المتقدم لإشغال وظيفة على مستوى مجلس الإدارة مثلاً يرغب في أن يعرف شيئاً عن الهيكل التنظيم للمنظمة بدقة وشمول وأن يفهم بالضبط مكونات المنظمة وأهدافها وأرباحها وتفاصيل عن طبيعة السلع والخدمات التي تصنعها أو تسوقها للجمهور وهكذا.



ويعتبر نوع العمل وطبيعة المتقدم لإشغاله عاملان في غاية الأهمية وهما يقرران طبيعة الأسئلة التي يتم توجيهها للمتقدم. فليس من المعقول توجيه أسئلة واضحة ومعروفة لشخص يتقدم لإشغال وظيفة مدير عام أو توجيه أسئلة تتعلق بالقضايا المعروفة لمدير التمويل مثلاً. لأن هذا سوف يثير سخرية مدير التمويل ويجعله يعتقد بأن المنظمة غير كفوءة ولا تعرف المبادئ الأولية لمقابلة الأفراد ثم أنه من الخطأ الطلب إلى فرد في مستوى أدنى في الهيكل التنظيمي بمقابلة فرد في مستوى الإدارة العليا.

## 6 - تكاليف عملية الاختيار *Selection Costs*

لاشك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة، ومع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

- تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الأفراد المرتقبين والمقابلات والاختبارات.
- تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الموارد البشرية.
- الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من إنتاج.
- ارتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد.
- فقدان الإنتاج في الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.
- عدم استخدام معدات الإنتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب.
- ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.

- دفع أجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل وما قد ينجم عن ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم.
- تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره (المقابلات والاختبارات واستيفاء النماذج وغيرها) وتدريبه (الوقت غير المنتج للفرد البديل والإنتاج المرفوض ووقت المدرب وما إلى ذلك).
- تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

## 7 - مسائل جوهرية وحساسة في اختيار الموارد البشرية: Core Issues

- **الموضوعية وعدم التحيز:** الموضوعية هي شعار نجاح أية عملية اختيار للموارد البشرية، فأى تحيز وأياً كان نوعه، يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل وغير صالح للتعيين، ودخول جسم غريب للمنظمة يؤثر سلباً في أدائها على مر الزمن، وقد تحدثنا عن الجوانب السلبية المصاحبة لموارد بشرية غير جيدة سابقاً ولا داعي لتكرارها هنا ثانية. وفي تصور العديد من المختصين في هذا المجال، أنه إذا صاحب عملية الاختيار التحيز، فالأفضل الاعتماد على الانتقاء العشوائي من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، أي أنه على الأقل يضمن لنا إحصائياً احتمال أن 50% ممن تم اختيارهم بشكل عشوائي هم جيّدون بدون صرف المال والوقت والجهد في عملية اختيار يشوبها التحيز. لذلك نوّكد على ضرورة توخي الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين في كافة مراحلها وبشكل خاص اختيار القائمين على تنفيذها ممن يتمتعون بالسمعة الحسنة.
- **عدم السرعة:** لاشك أن السرعة في تنفيذ عملية انتقاء الموارد البشرية سيكون على حساب دقة الاختيار، فلنتصور مثلاً أنه طُلب من إدارة الموارد البشرية في منظمة صناعية ما توفير مهندس كهربائي خلال يومين بدلاً من المهندس الذي استقال فجأة وترك العمل فيها. بالطبع

هذا غير معقول، فكيف سيتم استقطاب عدد من المهندسين وانتقاء واحداً منهم للتعين بدلاً من المستقيل وخلال يومين. إن السرعة في عملية الاختيار تمارس ضغطاً وتأثيراً سلبياً في دقة انتقاء الموارد البشرية، ونرى أن الحل لمعالجة هذه المسألة الطارئة وما شابهها، هو تكليف زملاء هذا المهندس المستقيل لأداء عمله، ريثما يتم توفير البديل له. أما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم والمستقيل هو المهندس الوحيد الموجود فيها، يمكن في هذه الحالة أن تلجأ إلى خبرة متخصصة خارجية لتغطية عمل المهندس لفترة زمنية وجيزة لقاء أجر معين، ريثما يتم توفير البديل المناسب. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات الحديثة تخدم سرعة توفر البديل، حيث من خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة في هذه الأنظمة والتي لم تكن بحاجة إليها، أن تعود إليها بسرعة وتتقي المهندس المناسب.

● **توحيد إجراءات الاختيار والتعيين:** تحقيقاً لشعار العدالة والموضوعية في عملية انتقاء المتقدمين لطلب التوظيف، لابد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار، فكل المتقدمين يخضعون إلى نفس المراحل والإجراءات، مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها. فعلى سبيل المثال يجب أن يخضع جميع المستقيلين لفحص المقابلة، لكن مدة هذه المقابلة تختلف من نوعية موارد بشرية لأخرى حسب طبيعة الوظائف التي ستعين فيها، فمدة ربع ساعة مثلاً تكفي على سبيل المثال لمقابلة فرد من أجل التعيين في وظيفة سكرتير، في حين أن هذه المدة قد لا تكفي لمقابلة شخص يحمل مؤهل علمي دكتوراه يريد التعيين في عضوية هيئة تدريس في إحدى الجامعات. بناء عليه يمكن القول بأن النمطية والتوحيد في إجراءات الاختيار والتعيين مطلب

ضروري في تنفيذ عملية الاختيار، شريطة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ماتقصيه الحاجة والظروف.

- **وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف:** إن وفرة المستقطبين الذين يتقدمون بطلب توظيف للمنظمة Application Pool مسألة هامة تلعب دوراً مؤثراً في نجاح عملية الاختيار، لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار، الأمر الذي يمكنها من انتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة، تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عالي من التأهيل والإمكانات، والعكس من ذلك صحيح. فإذا كان عدد الوظائف الشاغرة (10) وظائف مثلاً وكان عدد المتقدمين (12) فرداً سوف لن تكون عملية الانتقاء بمستوى من الجودة كما لو كان عدد المستقطبين (50) فرداً، فعندما يكون عدد المتقدمين قليلاً، ستضطر عملية الاختيار إلى استخدام معايير انتقاء سهلة. وتبرز هذه الحالة بشكل خاص، في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات من الموارد البشرية في سوق العمل يتضح من ذلك أن وفرة المستقطبين تمكن من انتقاء موارد بشرية أفضل، وتدعى هذه الوفرة بمصطلح Selection Ratio التي تقاس عن طريق:

عدد الأفراد المراد تعيينهم في وظيفة معينة

---

عدد المستقطبين الإجمالي المتقدمين للتوظيف في وظيفة معينة

وبالتالي كلما زاد عدد المستقطبين إلى عدد المراد تعيينهم كان الاختيار أفضل والعكس من ذلك صحيح.

## 8 - الاختيار ركن أساسي في استراتيجية تكوين الموارد البشرية *Selection is a*

### *Cornerstone of HR Strategy*

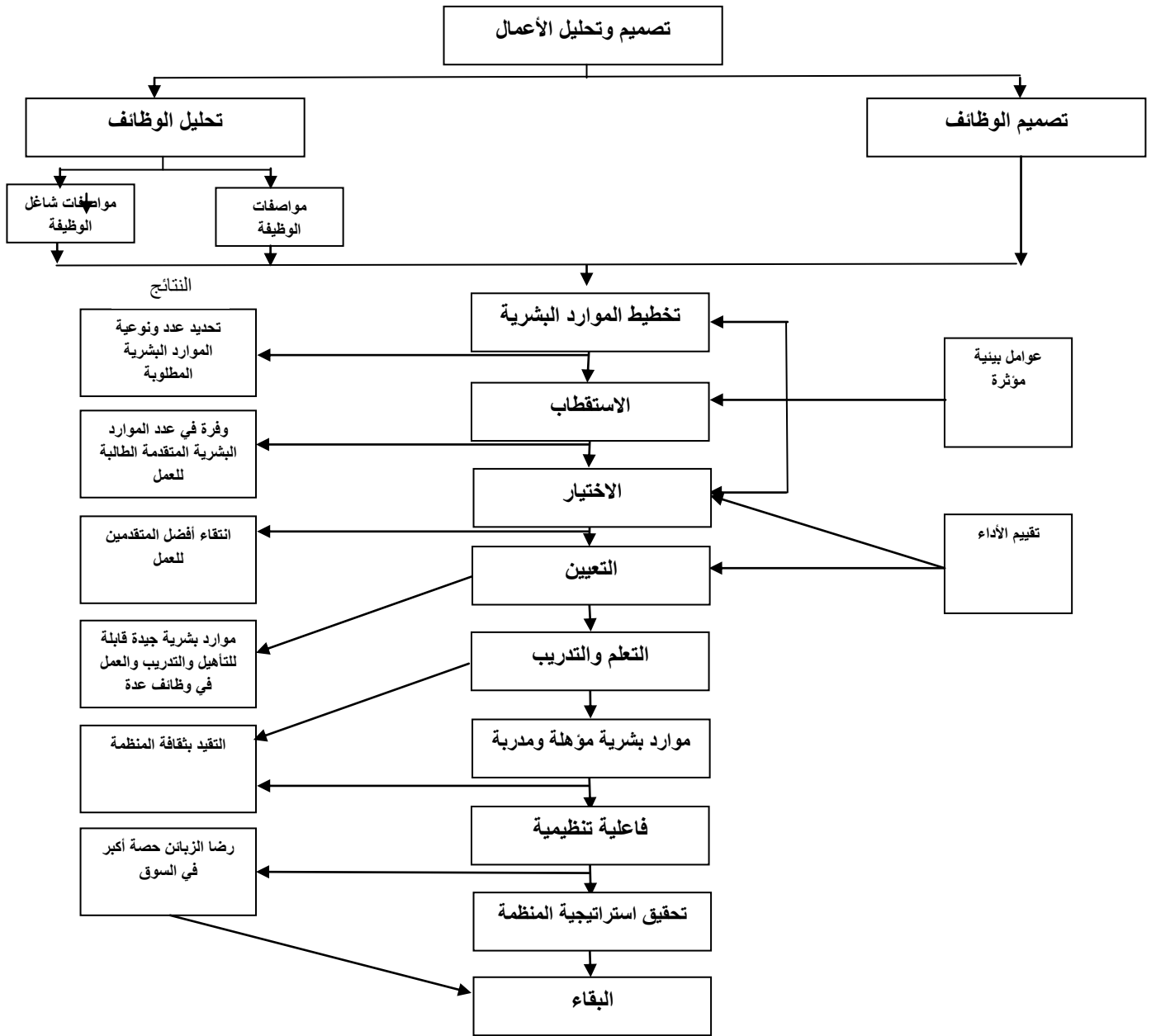
تتألف عملية تكوين الموارد البشرية Staffing في المنظمات من وظائف أساسية، يشكل مجموعها الجزء الأكبر من استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها، التي توضع عادة في ظل وخدمة تحقيق استراتيجيات هذه المنظمات. وتتشكل عملية تكوين هذه من وظائف أو أنشطة متسلسلة متكاملة تؤديها إدارة الموارد البشرية في سبيل الوصول إلى عنصر بشري كفاء، يخدم أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، وهذه الوظائف هي: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتأهيل الأولي، تقييم الأداء. يتضح من ذلك أن التوظيف يلعب دوراً أساسياً في عملية تكويني الموارد البشرية، فتربطه علاقة تكاملية تسلسلية مع عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية السابقة واللاحقة له، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة:

لا تبدأ عملية التوظيف إلا بعد تنفيذ نشاط أو وظيفة تصميم وتحليل الوظائف، الذي يوفر لها المواصفات التي على أساسها ستنم عملية انتقاء الأفراد المتقدمين بطلب التوظيف، أي أنه يوفر له معايير هذا التوظيف. بعد ذلك يأتي تنفيذ وظيفة أو نشاط تخطيط الموارد البشرية، الذي يحدد للاختيار عدد ونوعية هذه الموارد التي يحتاجها حجم العمل في المنظمة في الحاضر والمستقبل، والتي يتوجب عليه توفيرها وفق المطلوب وفي الزمن المحدد. بعد ذلك يبدأ نشاط الاستقطاب دوره بأن يستقطب للاختيار أعداداً كافية من الموارد البشرية، التي حددها تخطيط هذه الموارد، لانتقاء أفضل المؤهلين منها الذين يصلحون للتعيين، وفق المواصفات التي حددها تصميم وتحليل العمل،

هناك ثلاث وظائف أو نشاطات لإدارة الموارد البشرية يجب القيام بها قبل البدء بالاختيار هي، تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب.

أما بالنسبة للوظائف أو الأنشطة البعدية التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية أداؤها بعد الاختيار فهي: تقييم الأداء الذي توضح نتائجه مستوى كفاءة الأفراد الذين جرى تعيينهم بعد انقضاء فترة زمنية، هذه النتائج إذا كانت إيجابية دل ذلك على أن التوظيف كان جيداً وسليماً، والعكس من ذلك صحيح. أما الوظيفة الثانية التي تنفذ الانتهاء من التوظيف، فهي وظيفة أو نشاط التعلم والتدريب ومن ثم التنمية، فالفرد الذي ينتقى بشكل جيد سيكون تعليمه وتدريبه بعد التعيين وفي المستقبل، سهلاً وقليل التكلفة.

نخلص بالقول مما سبق بأن عملية تكوين الموارد البشرية التي يعتبر التوظيف جزءاً مهماً فيها، عملية مكونة من أنشطة أو وظائف متكاملة مع بعضها بعضاً، يتوسطها الاختيار، الذي تسبقه وظائف تمهيدية له، وتنفذ وظائف أخرى بعده لكي تتم عمله. وفيما يلي نعرض شكلاً توضيحياً لذلك:



## 9 - الفروض التي يقوم عليها الاختيار *Hypotheses of Selection*

تقوم عملية الاختيار على عدد من الفروض الأساسية التي تشكل دعائم يرتكز عليها تنفيذها، وفيما يلي إلى أهم هذه الفروض:

- الاختيار إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها، الذي يضع خطة هذه الموارد موضع التنفيذ، أي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية بالكم المطلوب، والنوعية المطلوبة، وحسب التوقيت المحدد، وفق ما تضمنته هذه الخطة التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية.
- تقوم عملية الاختيار على فرض أساسي هو، أنها بمثابة غربلة للمتقدمين لطلب التوظيف، وهذا يعني استبعاد ورفض كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة التي تدعى بمعايير الاختيار.
- تستخدم عملية الغرلة مجموعة من المعايير، التي على أساسها يتم استبعاد وقبول المتقدمين، وتستمد هذه المعايير من خلال نتائج وتوصيف الوظائف، التي تبين المواصفات والشروط المطلوب توفرها فيمن سوف يتم تعيينه.
- تتوقف فاعلية الاختيار على طريقة الغرلة، أي على مدى وفرة المعلومات المجموعة عن المتقدمين لطلب التوظيف، فالمعلومات تعطي فكرة واضحة عن قدرات ومهارات وشخصية هؤلاء المتقدمين، مما يسهل من عملية الانتقاء ودقة نتائجها.
- يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل، عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات، حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد، إلى الحكم على مدى صلاحية طالب العمل للتعيين أم لا.



لذلك نؤكد على مدى أهمية موضوعية معايير الاختيار ودقتها، ومدى صحة المعلومات التي تجمع عن طالبي العمل.

• تقوم عملية الاختيار على أساس وجود فروقات فردية بين المتقدمين لطلب التوظيف من حيث قدراتهم ومهاراتهم وأنماطهم السلوكية، هذه الفروقات تستوجب من هذه العملية المفاضلة بينهم وانتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

• تقوم عملية الاختيار على فرضية التنبؤ بمدى صلاحية وأهلية طالبي العمل للتعيين، فمن ينجح في الانتقاء فهناك احتمالية أو درجة عالية من التوقع بأنه سينجح في العمل أو الوظائف التي سيعمل فيها في المنظمة بعد تعيينه فيها.

يفهم من ذلك بأن انتقاء طالب العمل وتعيينه يعد مؤشراً للتنبؤ لنجاحه في العمل الذي جرى تعيينه فيه، ولا يعد الاختيار نهائياً، إلا بعد مضي فترة زمنية على تسلمه لعمله، حيث بعد مضي هذه الفترة، يجري تقييم أدائه ومدى نجاحه في عمله. نتائج التقييم، إما أن يثبت في عمله وهنا تكون عملية اختياره ناجحة، أو لا يثبت بسبب عدم نجاحه في العمل وهنا يكون اختياره غير ناجح، ويتطلب الأمر إعادة النظر في عملية الاختيار وإجراءاتها لمعرفة السبب.

• قرار الاختيار والتعيين قرار استراتيجي هام، ونتائجه سواء من الناحية الإيجابية أم السلبية تدوم لوقت طويل، ولتكون إيجابية أكثر ما يمكن يجب:

- توخي الدقة والعدالة، والموضوعية في عملية الاختيار، لأن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية.

- أن تتصف معايير الاختيار بالوضوح، والسهولة في تقييم مدى توفرها في المتقدمين لطلب العمل، وأن تكون أساسية أي يتوقف النجاح في أداء العمل الحالي والمستقبلي

على مدى توفرها في طالب التوظيف، وأن يتم وضعها في ظل نتائج تحليل وتوصيف الأعمال أو الوظائف.

## دراسة حالة Case Study

### قاعدة الأربع أخماس The Four- Fifths Rule

قاعدة الأربع أخماس هي طريقة لقياس التأثير المتباين في عمليات اختيار الموظفين في المنظمات وهذه القاعدة أو الطريقة تعمل وفق الآتي:

بفرض أن المنظمة التي تعمل فيها ترغب بإجراء اختبار معرفي للتوظيف، وقد اعتمدت المنظمة نتيجة 70%5 وما فوق لاجتياز الاختبار والترشح للمقابلة، واستناداً إلى الأرقام لدينا:

فإنه إذا اجتاز 50% من الذكور بنتيجة 70 وما فوق، فمن المفروض أن تكون نسبة الإناث التي تجتاز الاختبار بنجاح هي أربعة أخماس أو 40%. مثال يوضح ذلك:

النسبة المئوية	مجموع الأشخاص المتقدمين للاختبار	مجموع الأشخاص الحاصلين على 70 وما فوق	الجنس
83.8or84% passed	62	52	ذكر
62.07or62%	58	36	انثى

فإذا قمنا بتقسيم عدد الحاصلين على علامة 70 وما فوق على مجموع الأشخاص المتقدمين للاختبار، ثم تضرب الناتج ب 100 تحصل على النسبة المئوية للذين اجتازوا الاختبار وفي مثالنا هذا تكون النتيجة: للذكور  $62/52 = 84\%$ ، وبالنسبة للإناث  $58/36 = 62\%$

ثم نقوم بتقسيم 62% على 84% ←  $74\% = (73.8\% = 84/62)$

هذا يعني أن نتيجة 74% أقل من ((80% أو قاعدة الأربع أخماس)) وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن يكون لهذا الاختبار تأثير متباين

وهذه النتيجة ليست سوى مؤشر لطريقة الاختيار للمنظمة، وعوامل أخرى مثل حجم العينة يمكن أن تؤثر على مصداقية هذا الاختبار.

باستخدام الجداول أدناه يرجى حساب التأثير المتباين الممكن. ومن ثم الإجابة على الأسئلة التي تليه.

### الأسئلة:

- 1- أي مجموعة أو المجموعات التي يمكن أن يكون لها تأثير متباين.
- 2- ماهي الاعتبارات الخاصة بك قبل تغيير أي من وسائل الاختيار بناءً على هذه البيانات؟
- 3- كيف يمكنك تغيير عملية الاختيار لضمان حدوث تأثير متباين في منطمتك؟

النسبة المئوية	مجموع المتقدمين للاختبار	الناجحين في الاختبار	الأصل القومي
	89	56	أوربا
	62	48	آسيا

Age	Passing test score	Total number taking the test	Percent
الأشخاص تحت سن الأربعين	28	52	
الأشخاص فوق سن الأربعين	33	61	

<b>Gender</b>	<b>Passing test score</b>	<b>Total number taking the test</b>	<b>Percent</b>
ذکر	71	82	87%
انثى	64	85	75%

## أسئلة للمناقشة

- 1- لماذا يجب على المنظمات المعاصرة الاهتمام بعملية الاختيار؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 2- ماهي المزايا والمنافع التي تعود على المنظمة جراء اختيار الموارد البشري وفق إجراءات سليمة وصحيحة؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
- 3- على من تقع مسؤولية اختيار الموارد البشرية؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 4- تكلفة باهظة تتحملها المنظمة جراء عملية الاختيار، اذكر أوجه هذه التكاليف. (توجيه للإجابة: الفقرة 6)
- 5- لماذا تُعد وفرة المستقطبين من القضايا الهامة بالنسبة لعملية الاختيار وكيف يمكن الحكم على مؤشر الوفرة بأنه ناجح والعكس؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 7)

## أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1- ليس هناك أهمية لتوصيف الوظائف في عملية اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة
✓		2- عملية الاختيار تركز على الجوانب السلبية في الأفراد
	✓	3- لا يجب اختيار الأفراد بناءً على الحاجة الحالية لمركز العمل بل على ضوء الاستفادة منه في المستقبل وفي أكثر من عمل
	✓	4- اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية له

## أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يكون الفرد المختار غير مناسب في الحالة الآتية:

- (أ) مؤهلات الفرد أكبر من متطلبات الوظيفة (ج) مؤهلات الفرد مساوية لمتطلبات الوظيفة حالياً وللمستقبل
- (ب) مؤهلات الفرد أقل من متطلبات الوظيفة (د) كل ما ذكر

2- الاختيار السليم:

أ) يرفع الروح المعنوية  
ب) يساهم في إتقان العمل كل ما ذكر  
ج) زيادة الإنتاجية

3- المسؤول عن عملية الاختيار:

أ) إدارة الموارد البشرية  
ب) إدارة الإنتاج  
ج) إدارة التسويق  
د) كل الإدارات في المنظمة

4- ليس من المعلومات والبيانات الواجب توافرها في عملية الاختيار:

أ) مواصفات العمل  
ب) عدد المتقدمين  
ج) إمكانية المتقدم لشغل العمل  
د) كل ما ذكر

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري. عمان.
- الجذوب، طارق. (2005) الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. الطبعة الخامسة. الدار الجامعة للطباعة والنشر. بيروت.
- حجازي، محمد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء. الإسكندرية.
- سويلم، محمد علي. (1982). نظام الانتقاء: الاستقطاب. الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية. جدة.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.
- عليوه، السيد. (2003). تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد. ط1. اشترك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة.

### المراجع الأجنبية

- David A. & Dean M. & Sarah L. F. (2009). Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. AgriLife Texas.
- Dessler Gray. (2016). Human Resource Management Book. 15th Edition. Pearson. London.
- Eric Garner. (2012). Recruitment and Selection: Hiring the people you want. ISBN-978-7681-990-3.
- Pulakos E. (2005). Selection Assessment Methods. SHRM: Foundation's Effective Practice Guidelines. 1800 Duke Street. Alexandria. USA.
- Ravi Kumara Gummadi. (2015). Recruitment and Selection Practices of IT Companies. Zenon Publishing House. Hyderabad.

## الفصل الثامن: مداخل انتقاء الموارد البشرية

### 1- إجراءات انتقاء الموارد البشرية *Human Resource Selection Procedures*

إن أغلب أنظمة الاختيار تقوم بإتباع الإجراءات التالية كلها أو بعضها بحسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها وبحسب الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية للدولة وبحسب حالة سوق العمل من حيث العرض والطلب:

#### المرحلة الأولى: مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها

##### Review and Evaluate The Application Pool

يستخدم على طلب التوظيف بـ Application Blank ويعبر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي، وهو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، تشتمل على معلومات واستفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية عن المستقطبين الراغبين في التوظيف، وتتكون هذه المعلومات من:

- معلومات شخصية: الاسم، العنوان، مكان وتاريخ الولادة، الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب، أرمل، مطلق) عدد الأولاد.
- معلومات عن التحصيل العلمي: المؤهل العلمي، التخصص العام والدقيق، الجامعات، والمعاهد، والمدارس التي درس فيها طالب التوظيف، سنوات الحصول على الشهادات العلمية وتواريخ حصوله عليها.
- معلومات عن الحالة الصحية: الوضع الصحي العام، الطول، الوزن، الأمراض السابقة، العمليات الجراحية التي أجريت في السابق.
- معلومات عن الرغبات والميول والهوايات.
- معلومات عن الوضع الثقافي.
- معلومات عن الخبرات السابقة: المنظمات التي عمل فيها طالب التوظيف سابقاً، والوظائف التي عمل فيها، ومدة الخدمة.
- معلومات عن الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليهم للتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها طالب التوظيف.



• معلومات عن الأشخاص للتركيز التوصية: أسماءهم، عناوينهم، وظائفهم،  
....الخ.

• اسم الوظيفة المتقدم إليها صاحب الطلب.

• توقيع صاحب الطلب، وتاريخ تقديمه له.

ويتم استيفاء المعلومات التي يحتوي عليها طلب التوظيف شخصياً من المتقدم وبخط يده دون استخدام طابعة، فالخط وتنظيم الإجابات عن الاستفسارات، يعطيان انطباعاً أولياً عن نمط شخصية المتقدم، يساعد فيما بعد في تحديد مضمون هذا النمط. ونود الإشارة في هذا المقام، إلى أن نطاق وعمق المعلومات المطلوبة في طلب التوظيف، تختلف من طلب لآخر حسب نوعية وطبيعة الوظائف المراد التعيين فيها، لذلك نجد المنظمات تصمم أكثر من نموذج واحد لطلب التوظيف. وبوجه عام يفيد طلب التوظيف بما يلي:

- تستخدم المعلومات الواردة فيه كأساس لتوجيه الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات، والتي توجه للمتقدم في مراحل الاختيار اللاحقة.
- يزود المنظمة بمعلومات أولية عن طالبي العمل، إذ يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.
- تمثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم، يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد تعيينه.
- يمكن عن طريق المعلومات الواردة والتي أدلى بها المتقدم للعمل، معرفة قدرته على الكتابة والصياغة الصحيحة، وعلى درجة تعبيره عن نفسه، وطريقة ترتيب أفكاره.

وعلى الرغم من الفوائد التي يحققها طلب التوظيف، إلا أن بعض المنظمات تشكو من بعض أصحاب الطلبات الذين يدلون بمعلومات غير صحيحة عنهم، مما يجعل طلباتهم تقبل ولا تستحق القبول. هذه المسألة عادية تحدث في جميع عمليات الاختيار، ولا يمكن تلافيها، ويبقى طلب التوظيف مرحلة أساسية لا غنى عنها في هذه العمليات. ولنتساءل الآن كيف تتم عملية مراجعة وثائق الطلبات لاستبعاد التي لا يتوفر فيها

الشروط المطلوبة وانتقاء أفضلها؟ يتم ذلك ببساطة، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات الموجودة في الطلب مع الشروط المحددة لقبوله، فإذا كان شرط الخبرة السابقة المطلوبة في صاحب الطلب (5) سنوات على سبيل المثال، إذاً يستبعد كل طلب تكون فيه مدة الخبرة أقل وهكذا، كما تستبعد أيضاً كافة الطلبات التي تكون المعلومات المتوفرة فيها ناقصة. وتستخدم المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر الحاسب الآلي في فرز طلبات التوظيف، حيث يُغذى بالشروط والمعايير المطلوبة، ليقوم بمقارنة المعلومات التي فيها مع الشروط المحددة، وفرز الطلبات المقبولة وغير المقبولة، حيث تخضع المقبولة منها بعد الفرز إلى تقييم لانتقاء أفضلها، من أجل دخول أصحابها في مراحل عملية الاختيار اللاحقة. وتتم عملية التقييم هذه عن طريق استخدام ما يسمى بـ"طلب التوظيف ذي الأوزان Weighted Application Blank، الذي يضع لكل شرط مطلوب توفره في صاحب الطلب مقياساً أو وزناً مقسم إلى درجات، لتقيس مدى توفره لدى المتقدمين، واختيار الطلبات التي يتوفر فيها الشروط أكثر من غيرها. فإذا عدنا إلى شرط الخدمة السابقة هو (5) سنوات، وكان عدد الطلبات التي يتوفر فيها هذا الشرط عشرة طلبات، وكنا نريد انتقاء ثمانية منها، سنختار في هذه الحالة الطلبات الثمانية التي فيها مدة الخدمة أكثر من الباقي. وتقسّم الشروط المطلوبة ذات الأوزان إلى درجات على النحو التالي:

5سنوات	6سنوات	7سنوات	8سنوات	9سنوات
60نقطة	70نقطة	80نقطة	100نقطة	

شكل رقم (1) - مقياس توفر الشروط في المتقدمين لشغل الوظائف

ويحدد عادة مجموع من النقاط التي يجب أن يحصل عليها طلب التوظيف، ليدخل صاحبه في مراحل الاختيار اللاحقة. فإذا كان هذا المجموع (500) نقطة من أصل (1000) إذاً تقبل جميع طلبات التوظيف التي تحوز في تقييمها في ضوء شروط

التوظيف المطلوبة على (500) نقطة وأكثر واستبعاد الطلبات التي تحوز على أقل من هذه النقاط.

في ضوء ماتقدم نجد أن طلب التوظيف هو مرحلة لا غنى عنها في منهجية الاختيار والتعيين، ويعتبره المختصون عملية غريبة أولية للمتقدمين لسببين نلخصهما فيما يلي:

- عملية التدقيق والمراجعة تستبعد الطلبات التي لا تتوافر فيها الشروط المطلوبة.
- عملية تقييم الطلبات تنتقي أفضلها ممن يتوفر فيها الشروط المطلوبة.

### المرحلة الثانية: المقابلة الأولية Preliminary Interview

ويصطلح عليها بـ Preliminary Interview وهي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم في المرحلة السابقة، والغاية منه التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعيين التي لا غنى عنها والظاهرة للعين المجردة في المتقدمين. فإذا كان الاختيار من أجل التعيين في وظيفة تدريسية على سبيل المثال، يستبعد أي متقدم يعاني من مشكلة ما في نطقه للكلمات. وفي هذه المقابلة يسأل المتقدمين عادةً عن سبب تفضيلهم للعمل في المنظمة، والدافع الذي حفزهم للعمل بشكل عام، والوظيفة المتقدمين لها بشكل خاص، كما يُسألون عن رغباتهم وميولهم العامة. فمن خلال تقييم المعلومات المجموعة، يكون بالإمكان غربلة المتقدمين واستبعاد بعضهم وقبول الباقي، ليستمروا في عملية الغربة والدخول في مراحل عملية الاختيار اللاحقة.

### المرحلة الثالثة: الجولة الميدانية Field Tour

يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظيف الذين نجحوا في المقابلة الأولية في تاريخ وموعد محدد من قبل ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة، والقيام بجولة ميدانية معهم في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها، لاطلاعهم على طبيعة عملها بوجه عام والوظائف المتقدمين للتعيين فيها بوجه خاص. وتكمن فائدة ذلك في أنه من المحتمل أن يكون لدى بعض المتقدمين لطلب العمل فكرة معينة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها، بحيث دفعتهم للتقدم وطلب التوظيف فيها، لكن وعلى أرض الواقع وبعد

الجولة الميدانية، قد تتغير هذه الفكرة أو الصورة، ويتولد لديهم رغبة في عدم التوظيف فيها وعدم الاستمرار في عملية الاختيار، بهذه الحالة تكون المنظمة قد وفرت جهداً ووقتاً، وتكون الجولة الميدانية في هذه الحالة بمثابة غريلة للمتقدمين.

### المرحلة الرابعة: الفحص الطبي Physical Test

يخضع جميع المتقدمين للتوظيف والعمل في المنظمات إلى فحوصات طبية الهدف منها :

- تحديد مدى ملاءمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم للتعيين فيها والوظائف المحتمل الانتقال إليها مستقبلاً، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الحالة الصحية لديه مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في هذه الوظائف المحتملة، حيث تتحدد هذه الشروط من قبل لجنة أطباء بعد اطلاعها على طبيعة العمل في هذه الوظائف، من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها.
- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية والسارية، حفاظاً على صحة جميع من يعمل في المنظمة، ومثال عن هذه الأمراض: الإيدز، السل، التهابات الكبد الفيروسي والجرثومي...الخ.
- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض الوراثية Genetic Tests، كأضرار القلب، والسكر وغيرها، أو لمعرفة فيما إذا كان لديهم استعداد وراثي للإصابة بها، فهذه الفحوصات الطبية المتعلقة بهذه الأمراض، تجنب المنظمة تعيين أفراد مصابين بهذه الأمراض، أو الذين لديهم مورثات تؤدي إلى إصابتهم بها في المستقبل، مما يحملها أعباء مالية من أجل علاجها هي في غنى عنها.
- التأكد من عدم تعاطي المتقدمين لطلب التوظيف لأي نوع من المخدرات، والكحول، والتدخين بالنسبة لبعض الوظائف التي لا يجوز التدخين فيها كوظائف التمريض على سبيل المثال، وعمال مصانع الورق والمطابع...الخ.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن شمولية، ونوعية، وعدد الفحوصات الطبية والمخبرية التي يخضع لها المرشحون طالبو العمل، تكون وفق متطلبات الوظائف

المراد العمل فيها أولاً، وطبيعة العمل المنظمة ثانياً، وشروط البيئة والصحة العامة ثالثاً.

### المرحلة الخامسة : اختبارات التوظيف Tests

ويصطلح عليها بـ Employment Tests وهي حلقة أساسية وفعالة في سلسلة منهجية عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بل هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتعيين. فموجبها يجري التأكيد على أن المواصفات التي تكشف معايير الانتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم حاضراً ومستقبلاً. إذ يمكن القول أنه عن طريق الاختبارات تضمن إدارة الموارد البشرية والمنظمة اختيار عنصر بشري جيد وصالح للعمل بفعالية، وبالتالي من هذا المنطق نجد أنه يتوجب على الاختبارات التركيز على جانبيين أساسيين في اختيار المتقدمين للعمل وهما:

- الكشف عن مدى مقدرتهم على أداء مهام الوظائف التي سيكلفون بها حاضراً ومستقبلاً بفاعلية، وهذا يتطلب الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لهذه الوظائف.
- الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضراً ومستقبلاً.

ونود التأكيد ثانيةً في هذا المقال على مسألة ذات أهمية وهي: أنه على الرغم من أن الاختبارات وسيلة جيدة للتنبؤ بصلاحية المتقدمين للعمل من أجل التعيين، إلا أنها لا تتصف بطابع الدقة، وذلك بسبب أن جزءاً لا بأس به من هذه الاختبارات تعتمد على الرأي الشخصي للقائمين عليها من جهة، وأن هناك صفات غير ملموسة كالذكاء مثلاً لا يمكن تحديد درجتها بدقة من جهة ثانية، هذا إلى جانب الاضطراب النفسي والخوف اللذان يصاحبان المتقدمين للعمل عند خضوعهم للاختبارات، مما يؤدي إلى عدم إعطاء فكرة دقيقة عن صلاحيتهم للتعيين.

## 2- وسائل انتقاء الموارد البشرية *Means of Selecting Human Resources*

تتخصر وسائل الموارد البشرية بعد تحديدها كماً ونوعاً بمصدرين أساسيين:

### • الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية *Internal Sources*

إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية: (1) رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، (2) الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة، (3) إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم، (4) القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم، (5) خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي، (6) تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار بدقة.

ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من جراء اتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها: (1) إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جواً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك، (2) حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم، (3) سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها، (4) احتكار المناصب العليا قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إلا أنه يجب ألا يطلق العنان لهذه السياسة وخلق الأبواب أمام مرونة الطلب في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة، فالديناميكية تستوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الأكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة.

#### • الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية External Sources

تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولاشك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظراً لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة. إن هذا الأسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة إلا أن له انعكاسات سلبية وآثاراً قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.
- في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

### 3- مداخل تصميم عملية الانتقاء *Methods of Designing the Selection*

#### *Process*

يشير مصطلح مدخل التصميم إلى النهج العام الذي سيتبع في تصميم مضمون مراحل عملية الاختيار والتعيين وأسلوب تنفيذها، من أجل الوصول إلى موارد بشرية جيدة وصالحة للتعيين، وفيما يلي المداخل المعروفة في مجال هذا التصميم.

#### • المدخل التعويضي *Compensatory Approach*

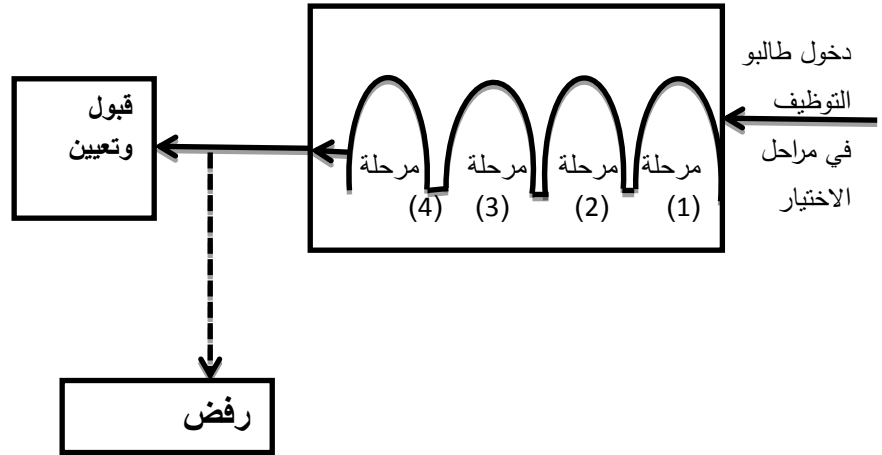
وبموجب هذا المدخل يمر طالب التوظيف المستقطب الذي يدعى بالمرشح للتعيين Applicant بعدد من المراحل والاختبارات ، وهي مصممة جميعها على شكل حواجز أو عوائق عليه اجتيازها جميعها، ويخصص عادة لكل حاجز أو مرحلة عدداً من النقاط تحدد حسب مدى أهميتها أو أهميته، والمتقدم (المرشح) الأفضل هو الذي يحصل على عدد من النقاط أكثر من غيره. ويوضع عادة في ظل هذا المدخل حداً معيناً للنقاط يجب أن يحققه المرشح كحد أدنى للتعيين، أي لا يجوز أن يقب مجموع النقاط التي يحصل عليها عن هذا الحد عند اجتيازه لحواجز الاختيار. فإذا كان هذا الحد الأدنى (60) نقطة من أصل (100) وإذا كان متقدم حاز على مجموع نقاط (60) وما فوق فهو ناجح ومؤهل للتعيين، وإذا كان عدد الذين حصلوا على (60) نقطة وما فوق أكثر من عدد الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة، يؤخذ في هذه الحالة الأكثر مجموعاً فالأقل وهكذا.



يتضح من خلال هذا المدخل أنه مطلوب من كل المتقدمين اجتياز جميع حواجز أو مراحل عملية الاختيار أي يكملوها حتى آخرها، وإن حصل أحدهم على نقاط قليلة في واحدة منها أو أكثر لا يستبعد من عملية الاختيار، لأن قرار الانتقاء يتخذ في ضوء مجموع النقاط التي يحققها المتقدم خلال اجتيازه لجميع العوائق أو المراحل، فإذا تجاوز مجموع النقاط التي يحققها المتقدم خلال اجتيازه لجميع العوائق أو المراحل، فإن تجاوز مجموع نقاطه الحد الأدنى المطلوب، فهو إذاً من المرشحين للتعين، أما إذا لم يتجاوزه، فيستبعد في هذه الحالة ويرفض طلبه، وهذا يعني أنه لم ينجح في عملية الاختيار. يفهم من ذلك أن مجموع النقاط هو الذي يرسم الصورة المتعلقة بصلاحية المتقدم للتوظيف أو الرفض.

يؤخذ على هذا المدخل أنه لا يأخذ في اعتباره المواصفات الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المرشح للتعين والتي افتقاره لها يؤدي إلى عدم إمكانية نجاحه في العمل المتقدم للتعين فيه. فالمعروف أن كل حاجز أو مرحلة تقوم بالكشف والتأكد من توفر خاصية معينة أو أكثر لدى المتقدم، فحصوله على عدد نقاط قليلة عند اجتيازه لأحد الحواجز، معنى ذلك أن الصفة أو الخاصية المطلوبة متوفرة لديه بدرجة ضعيفة وفي هذه الحالة لا يجوز اختياره، لكن بموجب هذا المدخل يسمح للمتقدم الاستمرار في اجتيازه جميع المراحل أو العوائق للنهائية، وهذا بالطبع ثغرة فيه. في ظل ذلك لا يستخدم المدخل التعويضي إلا في حالة كون المواصفات المطلوبة أو المعايير المطلوب توفرها في المتقدم ليست أساسية جميعها بل عامة، استناداً على أن الخاصية (المعيار) المتوفرة بدرجة عالية لدى المتقدم، تغطي الخاصية المتوفرة لديه، بدرجة ضعيفة أو قليلة.

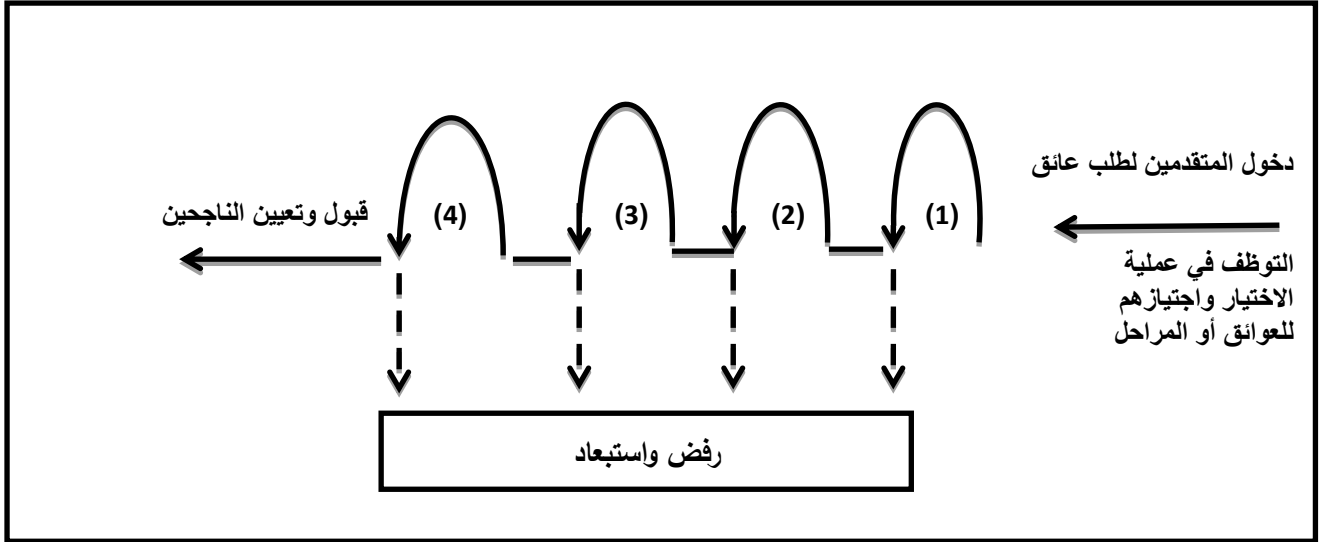
وفيما يلي شكل يوضح تصميم عملية الاختيار وفق هذا المدخل:



شكل رقم (2) - المدخل التعويضي في تصميم عملية الاختيار

#### • مدخل الحواجز المتعددة Multiple Hurdles Approach

تصمم عملية الاختيار بموجب هذا المدخل على شكل حواجز أو عوائق على المتقدم طالب التوظيف اجتيازها جميعها بنجاح، فاجتيازه للمرحلة أو العائق الواحد شرط أساسي لدخوله المرحلة أو الحاجز التالي، فالنجاح إذاً في هذه الحالة تصريح للدخول إلى المرحلة أو العائق اللاحق واستمراره في عملية الاختيار. وتصمم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة أو خاصية أساسية معينة يحتاجها العمل ومطلوب توفرها لدى المتقدم، بمعنى أنه لا غنى عنها وبدونها لا يمكن للمتقدم النجاح في أداء المهام التي ستوكل إليه بعد التعيين، وبناء عليه ففشله في اجتياز العائق يعني افتقاره للخاصية، وهذا يعرضه للاستبعاد من عملية الاختيار وعدم إكماله للعوائق أو المراحل المتبقية منها. وفيما يلي شكل يوضح هذا التصميم:



شكل رقم ( 3 ) - مدخل الحواجز المتعددة في عملية الاختيار

يتضح من الشكل السابق أن اجتياز كل حاجز أو عائق يصاحبه احتمالية رفض أو استبعاد بعض المتقدمين الذين يفشلوا في تخطي العائق أو المرحلة، وبالتالي يرافق كل متقدم احتمالات استبعاد بعدد العوائق التي تتكون منها عملية الاختيار. كما يتضح أن تطبيق هذا التصميم مخصص للوظائف التي تحتاج إلى مجموعة من الخصائص الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المتقدمين لطلب التوظيف، فإذا كانت الوظيفة المراد شغلها أو التعيين فيها على سبيل المثال منقذ في نادي للسباحة، نجد أنه من الضروري توفر الخواص الأساسية التالية لمن سوف يعين فيها.

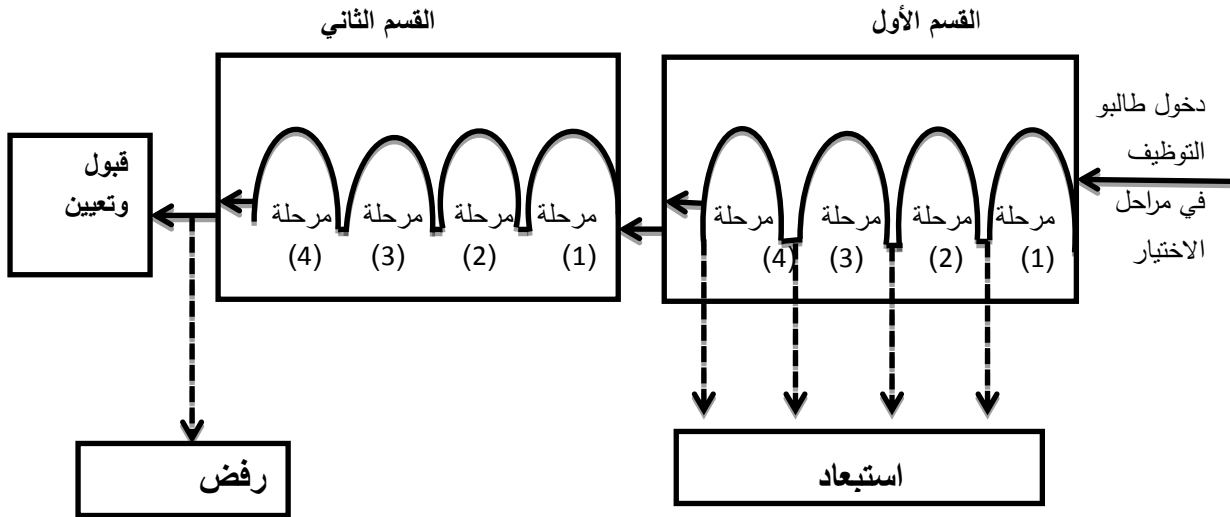
- لائق صحياً وبدرجة ممتازة.
- يجيد السباحة بدرجة ممتازة.
- يعرف كيف ينقذ الغريق بمهارة وسرعة.
- يعرف كيف يقدم الإسعافات الأولية للغريق.

في مثالنا السابق هذا لا يمكن انتقاء متقدم يفتقر لإحدى هذه الخصائص على الإطلاق، وعليه يتم تصميم عملية الاختيار في هذه الحالة من أربعة عوائق، يتوجب على المتقدم اجتيازها جميعها بنجاح، للحكم على أنه مؤهل وصالح للتعيين في وظيفة منقذ.

## • مدخل العمليات المختلطة. hybrid Process

وهذا المدخل يجمع بين المدخلين السابقين، وبموجبه تصمم عملية الاختيار على أن تشمل قسمين من الحواجز أو المراحل.

القسم الأول يشتمل على مرحلة أو أكثر (عائق) للكشف عن خصائص أساسية متوفرة لدى طالب التوظيف وهي لا غنى عنها لأداء الوظيفة، وبالتالي يتوجب عليه أن يجتاز كل منها بنجاح أي اجتيازها جميعها بنجاح. أما القسم الثاني فيصمم على أن يشتمل مرحلة أو أكثر يمر فيها طالب التوظيف، وكل مرحلة مخصص لها عدد من النقاط، حيث في ضوء مجموع النقاط التي يحصل عليها من خلال اجتيازها جميعها، يتقرر قبوله وتعيينه أو رفضه، وفيما يلي شكل يوضح هذا التصميم:



شكل رقم (4) . مدخل العمليات المختلطة في عملية الاختيار

## دراسة الحالة Case Study

### عملية الاختيار في شركة هندوستان ليفر المحدودة المسؤولة

#### Selection Process Of Hindustan Limited

هندوستان ليفر المحدودة هي شركة مرموقة متعددة الجنسيات. وهي تعتمد على عملية الاختيار المتكاملة لاكتساب وتطوير المديرين. وتعتقد الشركة أن عملية الاختيار يجب أن تكون متناسقة مع الأحداث الأخرى في العملية الكلية حتى تكون فعالة. هندوستان ليفر واحدة من الأكثر الشركات تفضيلاً من قبل المرشحين المحتملين لمنصب إداري. يمكن تقسيم عملية الاختيار في الشركة إلى ثلاث خطوات: غربلة الطلبات، المقابلة الأولية، الاختيار النهائي.

#### 1- غربلة الطلبات:

في الخطوة الأولى عادة ما تتلقى الشركة عدداً كبيراً من طلبات التوظيف التي تم الإعلان عنها أو من خلال مقابلة الحرم الجامعي، بعد ذلك يتم فحص هذه الطلبات وعادة ما تحتوي هذه الطلبات على معلومات موجزة عن المرشحين، ثم يطلب من المرشحين الذين تم اختيارهم ملء استمارة مفصلة، هذا النموذج هو مفصل جداً ويسعى للحصول على معلومات واقعية حول مرشح وعن مواقفه وشخصيته أيضاً. في هذه الخطوة يتم إجراء فحص أكثر صرامة من غربلة الطلبات، حيث أن الشركة تعتقد أنه لن يكون كافياً رؤية استمارات الطلبات فقط لاختيار المرشح المناسب لها، حيث أن رؤية استمارات الطلبات قد لا يكون مقياس موثوق جداً لتحديد أو رفض المرشح، مما يدعو الشركة إلى إجراء مقابلة أولية موجزة للحصول على أفضل المواهب، وتجري هذه المقابلات لمقابلة عدد من المرشحين المتواجد فيهم الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة إدارياً.

#### 2- مقابلة أولية:

تجري مقابلة أولية عادةً لمدة عشر إلى عشرين من قبل مدير واحد. وخلال هذا الخطاب الشخصي الموجز، يخصص بعض من الوقت في مناقشة طبيعة العمل وإمكانية المستقبل الوظيفي لمقدم الطلب وسياسة الشركة في الصدد. وغالباً ما يتم إجراء مقابلة ثانية لمزيد من الدراسة قبل أن يتم رفض الطلب أو الاختيار.

### 3- الاختيار النهائي:

عملية الاختيار النهائي مفصلة جداً، تتكون هذه المرحلة من جانبيين مناقشة الجماعات والمقابلة النهائية. تتم مناقشة المجموعة على مرحلتين: في مناقشة الأولى للمجموعة، يطلب رئيس اللجنة من المجموعة اختيار موضوع ما الذي من الممكن أن يكون اقتصادي، سياسي، تعليمي، اجتماعي أو حتى موضوع أخف وزناً. والموضوع المقرر من قبل المجموعة نفسها، ومن مختلف المواضيع التي أعطيت له. عندما يتم الانتهاء من الموضوع، ومن مناقشة أعضاء الفريق تبدأ المناقشة الثانية. في المناقشة الثانية للمجموعة، تعطى حالة دراسية، ويتم توزيع هذه الحالة في وقت مبكر ويتم تقييم مناقشة المجموعة من قبل مجلس يتألف من مدير شؤون الموظفين، ومدير قسم الذي سوف يستوعب المرشحين، أحد كبار المديرين من نفس القسم، وأحد كبار المديرين في القسم الأخر. يتم تقييم المرشحين على العوامل التالية: أسلوب التقديم الذاتي من قبل المرشح، معرفته العامة والمعرفة في موضوعه، وضوح الفكر والمنطق، والوضوح في التعبير والتسامح في وجهات النظر مع الآخرين القدرة على الإقناع والصفات القيادية. يتم منح كل منتخب ورقة بيضاء لتقييم المرشحين. ويتم تقييم المرشحين بشكل إفرادي. بعد المناقشة الجماعية، يجري مقابلة شخصية من قبل المجلس وعند الانتهاء من المقابلات الفردية، يعقد أعضاء المجلس مناقشة فيما بينهم ومن ثم يتم التوصل إلى توافق في الآراء. والمطلوب:

1- ما هو نوع الاختيار الذي ينبغي على الشركة اعتماده؟

2- ما هو الوقت المناسب لغربة الطلبات؟

3- ما هو الهدف الأساسي من المقابلة الأولية؟

4- ما حجم المجموعات اللازم للاختيار النهائي؟

5- لماذا وزعت حالة مسبقاً بين المرشحين في الاختيار النهائي؟

6- ما هي المعلومات التي يتم على أساسها إجراء المقابلة الشخصية؟

## أسئلة للمناقشة

- 1- بموجب عملية تقييم طلبات التوظيف، يتم انتقاء الأفضل منها، اشرح كيف يمكن قياس مدى توفر الشروط المطلوبة في المتقدمين لشغل الوظائف من خلال طلب التوظيف؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 2- ما الغاية المرجوة من دعوة المرشحين للقيام بجولة ميدانية في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 3- تُعد الاختبارات وسيلة جيدة للتنبؤ بصلاحية المتقدمين للعمل من أجل التعيين، إلا أنها لا تتصف بالدقة بين السبب في ذلك. (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 4- اشرح المدخل التعويضي كطريقة في تصميم مراحل عملية الاختيار والتعيين. (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
- 5- اذكر المداخل الثلاثة في انتقاء الموارد البشرية، وبين أفضلها ولماذا؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 3)

## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
	✓	1- تلعب حالة سوق العمل من حيث العرض والطلب دوراً في عملية انتقاء الموارد البشرية
	✓	2- طلب التوظيف يعبر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي
✓		3- خط المتقدم وتنظيم إجاباته على الطلب لا يعطي انطباعاً عن نمط شخصيته
	✓	4- من الممكن قبول أصحاب طلبات توظيف أولوا بمعلومات غير صحيحة



## Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

1- الغاية من المقابلة الأولية:

أ) التأكد من بعض المواصفات الأولية التي لا غنى عنها (ج) غريزة أولية بعد اجتياز مرحلة طلب التوظيف

ب) استبعاد من يعاني من مشكلة صحية (د) كل ما ذكر

2- ليس من مراحل عملية الانتقاء:

أ) المقابلة الأولية (ج) العمق الطبي

ب) الجولة الميدانية (د) كل ما ذكر

3- ليس من أهداف الفحوص الطبية:

أ) التأكد من خلو المتقدم من الامراض السارية (ج) التأكد من خلو المتقدم من الأمراض

الوراثية

ب) التأكد من ملائمة وضعه الصحي مع الوظيفة الشاغرة (د) التأكد من مستوى القلق والتوتر الذي

ينتاب المتقدم

4- من مداخل تصميم عملية الانتقاء:

أ) المدخل التعويضي (ج) مدخل الحواجز المتعددة

ب) المدخل المختلط (د) كل ما ذكر

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. دار المنهل اللبناني. بيروت.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار العربية للنهضة. لبنان.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.

### المراجع الأجنبية

- A. E. Barber. (2005). The hiring challenge: Recruitment in Small Firms. In J. W. Tansky & R. L. Heneman (Eds.). Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm. WASHINGTON: Information Age Publishing.
- David A. & Dean M. & Sarah L. F. (2009). Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. AgriLife Texas.
- Dessler Gray. (2016). Human Resource Management Book. 15th Edition. Pearson. London.
- Eric Garner. (2012). Recruitment and Selection: Hiring the people you want. ISBN-978-7681-990-3.
- Ravi Kumara Gummadi. (2015). Recruitment and Selection Practices of IT Companies. Zenon Publishing House. Hyderabad.
- Roberto G. M. (2006). Personal and Human Resources Management. REX Book Store.

## الفصل التاسع: طلب التوظيف

### 1- مفهوم ونموذج طلب التوظيف *Concept of Application Blank*

كما ذكرنا في الفصل الثامن فإن طلب التوظيف بـ Application Blank هو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، تشتمل على استفسارات توضع من قبل إدارة الموارد البشرية عن المستقبين الراغبين في التوظيف لجمع معلومات شخصية عن المتقدم وكذلك معلومات عن التحصيل العلمي، والحالة الصحية، والرغبات والميول، والوضع الثقافي، والخبرات السابقة، والأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة ما أدلى به طالب التوظيف، واسم الوظيفة المتقدم إليها صاحب الطلب، وتوقيعه وتاريخ تقديمه إليها.

إن نطاق وعمق المعلومات المطلوبة في طلب التوظيف، تختلف من طلب لآخر حسب نوعية وطبيعة الوظائف المراد التعيين فيها، لذلك نجد المنظمات تصمم أكثر من نموذج واحد لطلب التوظيف.

بعض المنظمات تشكو من بعض أصحاب الطلبات الذين يدلون بمعلومات غير صحيحة عنهم، مما يجعل طلباتهم تقبل وهي لا تستحق القبول. هذه المسألة عادية تحدث في جميع عمليات الاختيار، ولا يمكن تلافيها، ويبقى طلب التوظيف مرحلة أساسية لا غنى عنها في هذه العمليات.

نود الإشارة إلى أن بعض المنظمات تستخدم نماذج عامة لطلبات التوظيف يتم استخدامها للتقدم إلى جميع الوظائف المعلن عنها بدون تمييز بينها، وفي هذه الحالة تستخدم هذه النماذج استخدام استمارة المعلومات وليس بغرض إقرار أهلية المتقدم لشغل الوظيفة من عدمها. وبالمقابل تستخدم منظمات أخرى نماذج مختلفة لطلبات التوظيف بحيث أن كل وظيفة لها نموذجها الخاص وفي هذه الحالة يتم استخدام طلب التوظيف واعتباره وسيلة منفردة للحكم على أهلية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة من عدمها. وعادةً يُطلب من المرشح إرفاق السيرة الذاتية الخاصة به لغايات التحليل وجمع

أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد المنظمة في تكوين صورة متكاملة عن مستوى كفاءته وصفاته الشخصية.

وفيما يلي نعرض نموذج عام لطلب التوظيف في منظمة ما:

### طلب توظيف عام (استمارة معلومات)

#### Application Pool

##### 1- معلومات شخصية:

الاسم بالكامل:.....الجنسية:.....

مكان وتاريخ الولادة:.....الديانة:.....

رقم البطاقة الشخصية:.....

رقم وتاريخ الإصدار:.....

مكان العمل الحالي:.....هاتف:.....

مكان السكن:.....هاتف:.....

المرجع المستشهد به (من غير الأقارب):

الاسم:.....نوع العمل:.....هاتف:.....

الاسم:.....نوع العمل:.....هاتف:.....

الاسم:.....نوع العمل:.....هاتف:.....

في حالة الطوارئ يمكن الاتصال:

الاسم:.....هاتف:.....

العنوان:.....

الحالة الاجتماعية:

عدد الأطفال

متزوج

أعزب

2- المؤهلات العلمية:

نوع الشهادة	التخصص	مدة الدراسة		مكان التخرج	سنة التخرج	اسم المدرسة/المعهد/الكلية/الجامعة
		إلى	من			

3- الدورات التدريبية:

الجهة المانحة لشهادة التدريب	المدة		مكان التدريب	موضوع البرنامج التدريبي
	إلى	من		

4- اللغات:

التحدث				الكتابة				القراءة				اللغة
ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز	
												الفرنسية
												الإنكليزية
												أخرى

#### 5- المهارات:

آلات مكتبية	<input type="checkbox"/>	التلكس	<input type="checkbox"/>	الطباعة	<input type="checkbox"/>	الاختزال	<input type="checkbox"/>	استعمال الكمبيوتر	<input type="checkbox"/>
إعلان	<input type="checkbox"/>	تصوير فوتوغرافي	<input type="checkbox"/>	سينما فيديو	<input type="checkbox"/>	تصميم	<input type="checkbox"/>	هندسة الكترونية	<input type="checkbox"/>
								أخرى	<input type="checkbox"/>

#### 6- الخبرات العملية (من الأقدم إلى الأحدث):

أسباب ترك العمل	الراتب	مدة الخدمة		اسم المنظمة	اسم الوظيفة
		إلى	من		

7- ماهي الوظيفة المناسبة لك؟

إدارية  محاسبية  فنية

8- ما هو الأجر المتوقع؟.....

9- متى تتمكن من مباشرة عملك في الشركة؟.....

10- هل لديك رخصة قيادة؟.....

11- هل تمتلك سيارة؟.....

12- هل لديك ملاحظات تعتقد أنها ضرورية وترغب إضافتها لطلبك؟.....

.....

## 2 - السيرة الذاتية Resume

إن الإعداد للمقابلة الشخصية أو مقابلة التقييم بغرض التعيين لا بد وأن يبدأ بعمل مقارنة بين السيرة الذاتية للمتقدم وبين المعلومات التي سيكملها المرشح في نموذج طلب التوظيف. فإذا وجد أي تعارض بين الاثنين يمكن التعامل معه مباشرة وبسرعة.

بعض المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة يتقدم بسيرة ذاتية ليست قوية ولكنه يكتب خطاباً فيها يلمح إلى وعيه بمشكلات المنظمة، وكذلك بالحلول الممكنة، هذا النوع يستحق من 10 - 15 دقيقة من وقت المحلل. وشبيه بذلك مرشح لاقى استحساناً كبيراً من زميل تثق فيه، فهذا نوع كذلك يستحق أن تسمعه جيداً.

بعض المنظمات ترفض 90% من كل المتقدمين للوظائف بعد مراجعة السيرة الذاتية وطلبات التوظيف التي استوفوا معلوماتها المطلوبة و فيما يلي بعضاً من العوامل التي يُعتمد عليها في رفض المرشحين:

- هل المعلومات دقيقة؟ الدقة Accuracy لها وزنها، وخاصة إذا كانت المنظمة توظف شخصاً في وظيفة عالية التقنية. حيث الدقة تشير إلى شخص يولي عمله اهتماماً كبيراً.

- هل المعلومات التي يصرح بها المرشح كاملة Complete ؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، فذلك دليل أن هذا المرشح لا يتبع التعليمات جيداً.
- الاهتمامات الخارجية: لعب كرة القدم أو رياضة جماعية أخرى مثلاً، فذلك يشير إلى أن الشخص يتميز بالعطاء والانتماء، أما الشخص الذي لا يدون أي اهتمامات شخصية أو يرى أن هذه المعلومات شأن شخصي ليس من حق أحد الاطلاع عليها، فهو في الغالب الشخص الخطأ.
- الخبرات العملية Practical Experience ذات الصلة: من الممكن أن نكتسب المهارات بالتعلم، ولكن هذه الإمكانيات خاصة ببعض الناس فقط، الأشخاص الذين يخافون من الأجهزة أو يشعرون بتوتر شديد عند سماع صوت ماكينة التخريم مثلاً، ربما ليس لديهم المزاج السليم للعمل في مجال صنع الأدوات أو في مصنع للسبائك.
- وفيما يلي بعض النصائح للمعنيين بتحليل طلبات التوظيف و السير الذاتية وهذا يتطلب أن يقرؤوا ما بين السطور . من أمثلة ذلك:
- على المحلل أن يكون يقظاً في التعامل مع السير الذاتية التي يتم إعدادها مرتبة حسب المهنة، فهذا النوع لا يدون تواريخ لوظائف معينة، بل يوضح مهارات عامة وإنجازات. والمرشح الذي يكتب هذا النوع من السير الذاتية يمكن أن يكون هو الأولى بالفوز بالوظيفة. ومع ذلك غالباً ما نجد أن السير الذاتية المهنية يكتبها مرشحون ممن عملوا في عدة وظائف ولفترات قصيرة أو مرشحون خارج العمل لفترات طويلة من الوقت.
- على المحلل أن يبحث عن العقلية المتطلعة للأرباح Profit Mentality ، وهنا يجب النظر فيما إذا كان ممكناً أن يستشعر المحلل من خلال السيرة الذاتية ما إذا كان المرشح يدرك أن المنظمة تعمل كي تريح. مثال: هل تحتوي السيرة الذاتية على إنجازات ساعدت على زيادة الأرباح أو توفير أموال المنظمة؟.
- على المحلل أن ينتبه إلى الأمور غير الهامة: السيرة التي تعج بالاهتمامات الرياضية والهوايات والمعلومات العارضة ربما تشير إلى أن المرشح ذو خبرة



ومهارات متواضعة. ومن الممكن أن تعني كذلك أن المرشح لن يكون لديه الوقت الكافي للوظيفة.

- يجب عدم التهاون مع الإهمال، إن المرشح الذي لا يظهر اهتماماً كافياً لإعداد سيرته الذاتية بشكل متقن لا ينتظر منه أن يظهر هذا الاهتمام في الوظيفة. أشياء أخرى يجب البحث عنها: إنجازات يعتد بها وكذلك واجبات ومسؤوليات، دلائل عن مسار وظيفي متداع مثل التنقلات الجانبية والثبات القصير في الوظائف وتغيير المسار الوظيفي بشكل متكرر.
- يجب سؤال المرشح عن القرارات التي قام باتخاذها، وعن الأشخاص الذين عمل معهم في مشروع معين وما هي المعلومات أو المعرفة الخاصة التي وضعت حيز التنفيذ، ثم يجب تدوين ذلك في ملاحظات المحلل الصغيرة والفنية والصناعية.

### 3- اعتماد طلبات التوظيف أو السير الذاتية، أو كليهما *Application Blank or CV* **or Both**

تميل المنظمات إلى اعتماد طلبات التوظيف بشكل عام إلى الحكم على أهلية المرشحين المتقدمين لوظائف على مستوى الإدارة الوسطى و التشغيلية، بينما تميل إلى اعتماد السير الذاتية للوظائف في مستويات الإدارة العليا لكن ذلك ليس حتماً إن طلبات التوظيف هي أدوات مقبولة دائماً للحصول على معلومات مركبة من جميع المتقدمين لأي وظيفة. ومع استخدام الحواسيب ومعالجة الكلمات بواسطتها، فإن السير الذاتية تصبح أكثر شيوعاً بين طالبي العمل للوظائف في المستوى الأوسط والأدنى أيضاً.

إن طلبات التوظيف، والسير الذاتية تخدم الغاية نفسها، وهي جمع المعلومات عن المرشحين المهتمين بوظائف في المنظمة، ولاشك أن لكل أسلوب منفعته بالإضافة إلى مساوئه المحتملة. ولنلق نظرة أقرب إلى كل منهما:

- **طلبات العمل:** إن الفائدة الكبيرة لطلبات التوظيف هي أنها مركبة ومباشرة. إن صياغتها بطريقة (املاً الفراغات) تجعلها سهلة على الاستخدام لطالبي العمل. وتحتاج طلبات التوظيف من المرشح أن يوفر المعلومات التي تريد المنظمة أن

تعرفها ولا تتيح مجالاً كبيراً لطالب العمل أن يقدم معلومات لا تحتاج المنظمة إلى معرفتها. وبسبب محدودية المعلومات التي يقدمها المرشح فهي سهلة نسبياً على المعنيين بتحليلها. وسوف تُقدر هذا الناحية حقيقة إذا كان هناك الكثير من طالبي العمل.

وما تجدر الإشارة إليه أن صياغة طلب التوظيف بأسئلة مغلقة تحد من الإبداع لدى المرشحين، والذي يمكن أن يكون أمراً هاماً لأنواع معينة من الوظائف (مثلاً: مصمم رسوم بيانية).

● **السيرة الذاتية:** تسمح السيرة الذاتية لطالبي العمل بحرية أكبر بكثير، وقد تكون هذه ميزة إذا كانت المنظمة مهتمة بالإبداع، أو المهارات الكتابية في الاتصالات. لكن تنوع المعلومات المذكور فيها يجعل السير الذاتية صعبة التقييم، لأن كل طالب عمل سيختار أن يدخل معلومات مختلفة. ويكون طالبو العمل أحراراً في ذكر، أو تأكيد أي شيء يشعرون أنه مهم، (مثلاً: درست في جامعة بيل) ويحذفون المعلومات التي لا يريدون منك أن تعرفها (مثلاً: طردت من جامعة بيل). لكنهم قد يضعون أيضاً معلومات تجدها مفيدة بشكل غير متوقع. مثلاً: قد يذكرون أنهم لا يحبون السفر، بينما تتطلب الوظيفة السفر بنسبة (50%) من الوقت، أو ربما يدونون الشهادة الجامعية، عندما تتطلب الوظيفة شهادة جامعية. وهذا يساعد في إجراء قرارات الغريزة الأولية لدى المنظمة. وهناك جانب إيجابي آخر للسيرة الذاتية وهو أن التكنولوجيا قد جعلت الكتابة، وتوزيع السير أسرع وأسهل. وهذا أمر جيد عندما تكون المنظمة مضطرة إلى توظيف شخص بسرعة.

الجدول التالي يوضح إيجابيات وسلبيات طلبات التوظيف، والسير الذاتية، وإذا كان من الصعب الاختيار بين اعتماد السيرة الذاتية أو طلب التوظيف، فإنه يجب توضيح أن المنظمة قد لا تكون مضطرة للاختيار، ففي بعض الحالات، يمكن استعمالها معاً، وتحصل المنظمة على منافع كل منهما:

السير الذاتية	طلبات التوظيف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفتوحة: تسمح بإظهار الإبداع</li> <li>- تسمح لطالبي العمل بالتأكد على ما يشعرون بأنه مهم.</li> <li>- تسمح لطالبي العمل بأن يظهروا مساوئهم</li> <li>- أقل كلفة وأسهل في الحصول عليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مباشرة</li> <li>- مركبة</li> <li>- تنميق محدد</li> <li>- أسهل على للتقييم</li> </ul>	<b>المزايا</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسمح لطالبي العمل بحذف المعلومات</li> <li>- تشجع التتميق</li> <li>- صعبة للتقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مغلقة تحد من الإبداع</li> <li>- أكثر كلفة في التطوير والتوزيع</li> </ul>	<b>المساوئ</b>

ليس ثمة خيار أمام المنظمات سوى أن تقوم بتصفية المرشحين للوظائف عن طريق سيرهم الذاتية . فبعد المراجعة الدقيقة، يمكن إرسال طلبات توظيف رسمية إلى أكثر المرشحين قابلية. وقد تحتاج المنظمة أن ترسل استبيانات ملحقه مع طلب التوظيف لكي تجمع بيانات كفاءة إضافية. مثلاً: يمكن أن ترسل استبياناً يضم تعليمات من مثل: "صف أصعب تحد واجهته في العمل، وشرح لماذا كان صعباً وتحدياً، وبين كيف تعاملت مع الظرف".

إن استعمال سيرة ذاتية متنوعة بطلب توظيف يسمح للمنظمة بمعرفة المزيد عن المرشحين، وكذلك يساعد هذا الاستبيان الملحق على تقليص مجموعة طالبي العمل، لأنه سيكون أكثر حزمياً، وسيرى المرشح أنه سيتعب نفسه بإتمام ملء الاستمارات وإعادتها إلى المنظمة.

والسر في ذلك هو استخدام الأدوات التي سوف تعطي المنظمة المعلومات الأكثر فائدة، والمعلومات الأكثر فائدة، والمعلومات التي ستساعد على صنع قرارات التصفية الأولية. هذا وسوف تؤثر متطلبات الوظيفة بشكل كبير على تحديد المعلومات التي

ستكون مفيدة. ومع أي من الوسيلتين، سوف تتكون لدى المنظمة صورة واضحة عما تتطلبه الوظيفة؛ كي تختار الأداة الملائمة وتستخدمها للتصفية الفعالة.

#### 4 - صياغة طلب التوظيف *Formulating Application Blank*

لنفترض أن المنظمة قررت أن تستخدم طلب التوظيف كأداة للتصفية الأولية بين المرشحين، إن طلبات التوظيف العامة أو النموذجية والمعتمدة حسب تصميم معين لا بأس بها بمعظم الوظائف، ولكنها ليست ممتازة لأي منها.

على سبيل المثال لنأخذ طلب التوظيف النموذجي للمنظمة التي تطلب من المرشحين أن يبينوا كم كلمة في الدقيقة يمكن أن يطبعوا، وما هي البرمجيات التي يعرفونها، وما هي الآلات المكتبية التي يستطيعون تشغيلها. لنسأل أنفسنا نفس السؤال الآتي: "كيف ينطبق هذا على فنيي الصيانة؟"

قد يبدو استعمال طلب التوظيف العام جيداً لتوفير الوقت، والكلفة في البداية، لكن عندما نفكر في الإنتاجية الضائعة، والمسؤولية القانونية المحتملة من استعمال طلب توظيف غير ملائم، فإن الوقت، والمال اللذين جرى توفيرهما يصبحان غير مهمين.

هنالك سبب آخر يدعو لتكوين طلب توظيف خاص بالمنظمة .

إن طلب التوظيف كثيراً ما يكون الانطباع الأولي الذي تعطيه منظمة ما لطالب العمل. فما الذي يوحي به طلب عمل مضى على صياغته أكثر من عشر سنوات.....؟ أو كان قد تمت صياغته للاستعمال في منظمة أخرى؟ لا شك أن المنظمة بحاجة لجعله أكثر حداثة. وفيما يلي نبين الخطوات التي ترشد وتساعد المنظمة على صياغة وتحديث أداة تصفية مفيدة وفعالة من حيث التكلفة:

- **مراجعة طلبات التوظيف الحالية:** قد تكون طلبات التوظيف موجودة لدى المنظمة منذ زمن طويل وبالتالي يجب إلقاء نظرة عليها وملاحظة ما يمكن الحفاظ عليه أولاً في كل منها.

- **انتقاء البنود التي تناسب مع حاجة المنظمة أكثر:** يتعلق هذا الأمر بالتفصيل، فليس كل بند يمكن أن يكون مفيداً لكل وظيفة وبالتالي يجب اختيار البنود التي توفر فئات التصنيفية الأكثر فائدة. وفيما يلي بعض العناصر الأساسية التي يمكن التفكير فيها:

#### معلومات عن خلفية المرشح:

- معلومات الاتصال (الهاتف، والعنوان).
- الوظيفة المتقدم لأجلها.
- الراتب المتوقع.
- متى تكون جاهزاً للعمل؟
- كيف علمت عن الوظيفة؟
- لماذا تريد أن تعمل لدينا؟
- هل بلغت التاسعة عشرة من العمر، أم أنت أكبر من ذلك؟
- هل لديك الحق القانوني في العمل؟
- هل تقدمت بطلب لنا، أو عملت لدينا تحت اسم مختلف؟
- هل تمت إدانتك بجريمة ما في السنوات العشر الماضية؟  
(إذا كان الجواب: نعم، وضح)

#### التعليم والتدريب:

- أسماء، وعناوين المؤسسات التعليمية.
- هل تخرجت وبأية درجة؟
- أين ومتى تلقيت شهادة المدرسة الثانوية العامة؟
- الخدمة العسكرية (تواريخ، وأمكنة، والفرع، والمهام، والرتبة، ومتى تم تسريحك)

### الخبرة العملية:

- أسماء، وعناوين اتصال لجمع المعلومات من أصحاب العمل السابقين، ونوع العمل.
- المنصب والمهام الوظيفية.
- تواريخ الاستخدام.
- اسم ولقب المشرف.
- إذا كان هو صاحب العمل الحالي، هل تسمح لنا بالاتصال به؟
- الأجر والتعويضات.
- السبب في ترك العمل.

### متطلبات الوظيفة المحددة:

- قائمة المهارات التقنية أو الخبرة العملية.
- أية مهارات، أو قدرات أخرى يجب أن نعرف عنها (مثلاً: المعدات التي يمكنك تشغيلها).
- هل أنت قادرٌ على العمل في أية وردية أو عمل إضافي ....؟
- هل لديك رخصة قيادة سيارة...؟
- هل تستطيع أن تسافر؟

### معلومات أخرى:

- عبارة تحمل المرشح مسؤولية للتأكد من المعلومات، وتقرّ بأنها صحيحة، وتتصّ على الموافقة على الخضوع لفحص مخدرات، وفحص طبي كشرط للتوظيف.
- عبارة "توظيف حسب الرغبة" (إذا كانت تنطبق) تقول إن إنهاء الخدمة، أو الاستقالة يمكن أن يحدث مع، أو بدون سبب في أي وقت.

عندما يتم تحديد البنود التي سوف يتم اختيارها يجب التأكد أنها تضم الأسئلة التي تمثل عوامل حاسمة في الاختيار. ويمثل العامل القطعي الحاسم فئة من الأسئلة يجب على المنظمة أن تتعامل معها حتى يمكن الاطمئنان إلى حسن الاختيار. مثلاً: إذا كانت الوظيفة تتطلب عمل ورديات، والعمل في وقتٍ إضافيٍّ، فيجب حتماً إضافة

سؤال مثل: هل لديك أي التزامات تمنعك من العمل على وريديات، أو لوقت إضافي؟ طالبو العمل الذين يجيبون بـ"نعم" على هذا البند يجب استبعادهم ضمن قائمة الخيارات. لأنه يمكن أن توفر كثيراً من الوقت والمال بتصفية الطلبات بحثاً عن عوامل حاسمة في البداية.

• المطابقة مع ما هو مرغوب وغير مرغوب في الصياغة

بعد اختيار البنود التي من الممكن ضمها لطلب التوظيف، يجب المطابقة مع ما هو مرغوب.

البند	لا تسأل (ما هو غير مرغوب)	اسأل (المرغوب)
الاسم	هل عملت سابقاً تحت اسم مختلف؟	هل عملت لدى هذه الشركة تحت اسم مختلف؟
الحالة الاجتماعية	رجاء: ضع علامة سيد، أو سيدة، أو آنسة	لا شيء
الجنس	ذكر، أم أنثى	لا شيء
العمر	كم يبلغ عمرك، أو ما هو تاريخ ميلادك؟	هل بلغت الثامنة عشرة من عمرك أو أكثر؟
الديانة	ما هو مذهبك، أو منهجك الديني، ما هي الأعياد الدينية التي تراعيها؟	لا شيء
العرق، أو الأصل	ما هو جنسك، جنسيتك، أو عرقك؟	لا شيء
الصورة	رجاء إلصاق صورة للطلب	لا شيء
الجنسية	لأية دولة تنتمي؟ ومتى حصلت على الجنسية؟	هل لديك حق قانوني للعمل في سورية؟
اللغة	ما هي لغتك الأصلية؟	هل نكتب أو نتكلم أية لغة غير العربية؟

الإعاقة	هل لديك إعاقة؟	لا شيء
الإخطار في حالة الطوارئ	من هو الشخص الذي يجب أن نخطره في حالة طارئة؟ ما هي علاقتك به؟	لا شيء
المنظمات	ما هي المنظمات، أو النوادي التي تنتمي إليها؟	ما هي المنظمات ذات العلاقة بالعمل التي أنت عضو فيها؟ (اختياري)

في بعض الحالات، قد تضطر المنظمة إلى جمع معلومات عن عرق، وجنس، وعمر طالبي العمل، وما إليه. ولا يخفى على أحد أن هذه المعلومات لا يمكن استعمالها لاتخاذ قرارات التصفية. لذلك، يمكن تكليف مجموعة من العاملين بجمع هذه المعلومات بشكل مستقل، لأن هذه المعلومات لا يصح أن تخزن مع كل طلب.

#### • صياغة طلب التوظيف بطريقة موضوعية

إذا اتسم طلب التوظيف بالصعوبة والغموض، فقد لا تحصل المنظمة على المعلومات التي تريدها، أو قد يقرر المرشحون أن لا يدونوها إطلاقاً. كذلك يجب ترك مساحة كافية للأجوبة، إذ سيقدم المرشحون معلومات بمقدار ما يُترك لهم من مساحة لعمل ذلك لا أكثر. وهناك نصيحة تصميم أخرى وهي أن يتم وضع معلومات الاتصال، والأسئلة الأساسية في البداية. وبتلك الطريقة، وعندما تحتاج المنظمة إلى رقم هاتف شخص ما، فإننا نجده أمام أعيننا مباشرة، وعندما نرى أن مقدم طلب سائق الرافعة لا يمتلك رخصة قيادة، فلا داعي من إضاعة الوقت بتصفية باقي معلومات الطلب.

### 5 - تصفية طلبات التوظيف Screening Application Blank

ما الذي يجب القيام به حين تبدأ الطلبات بالورود...؟ الأصل أن تحدد المنظمة ما الذي تبحث عنه، ولكن ذلك يعتمد على الوظيفة بالدرجة الأولى.

قبل أن تتم مراجعة الطلبات، نحتاج لأن تكون لدينا صورة واضحة عن متطلبات الوظيفة، وبعدها قائمة تدقيق لتصفية طلبات التوظيف. وهذه واحدة من أهم الخطوات



في العملية. وإذا فشلت المنظمة في إتمام هذه الخطوة، فإن طلب التوظيف لن يكون أداة تصفية مفيدة.

يجب أن تكون قائمة التدقيق مطابقة للبنود التي تم تضمينها في طلب التوظيف. مثلاً: إذا كان يتحتم على طالبي العمل أن يكونوا في الثامنة عشرة على الأقل ليتم استخدامهم من قبل المنظمة، فإن ردودهم على هذا البند يجب أن تكون مشمولة في قائمة التدقيق. إن القائمة الشاملة يمكن من عمل أولوية للطلبات مبنية على مستوى تطابقها مع ملخص الوظيفة المعلن عنها. وللإبقاء على بساطة الأمور، نقترح القيام بتقسيم طلبات التوظيف إلى مجموعات (A,B,C,D).

طالبو العمل في المجموعة (A) هم الأقرب بالمقارنة إلى ملخص الوظيفة الأولى. والمجموعة (B) تمثل الثانية في القرب، وأما المجموعة (C) فهي الثالثة. طالبي العمل في المجموعة (D) لا يماثلون المطلوب، والاحتمال إنهم لن يتقدموا للاختبار، أو المقابلة، وبكلمات أخرى، إن الفئات في المجموعة (D) تمثل عوامل حاسمة، مثل عدم امتلاك حق قانوني للعمل. وفيما يلي عينة من قائمة التدقيق لتصفية طلبات التوظيف لوظيفة فني صيانة:

D	C	B	A	
	√	√	√	العمر 18 سنة أو أكثر؟
	√	√	√	الحق القانوني في العمل في سورية.
	√	√	√	قادر على العمل في أية ورديّة.
√				مدان بجريمة عنف أو سرقة.
	√	√	√	لديه رخصة قيادة سارية غير موقوفة.
	√	√	√	لديه شهادة دراسة ثانوية أو ما يعادلها.

		√	√	لديه شهادة مهارة فنية لمدة سنتين أو ما يعادلها.
			√	لديه خبرة خمس سنوات في عمل ذي علاقة.
		√		لديه 2-4 سنوات خبرة في عمل ذي علاقة.
		√	√	لديه خبرة PLC (صيانة كهربائية فقط)
		√	√	لديه خبرة خراطة، أو تصنيع (ميكانيكي صيانة فقط)
		√	√	تاريخ وظيفي ثابت (لا ينتقل بين الوظائف)
		√	√	لا توجد فترات غير مفسرة في تاريخ الوظيفة.
	√			بعض عوامل المخاطرة في ترك الوظائف.
√				عوامل خطر كبيرة في ترك الوظائف.
√				توقعات طلب راتب غير واقعي.
√				لم يوقع على طلب العمل.

بعد ذلك يتم ترتيب أولويات للطلبات على شكل (D,C,B,A) مبنية على أساس العبارات الموجودة في العمود الأيمن. مثلاً: الحصول على معدل (A) يجب على طلب التوظيف أن يطابق جميع العبارات المدققة في عمود (A) وإذا لم يطابق كل الفئات الضرورية في (A) يجب النظر إلى كل عمود يليه حتى تُطابق كل العبارات. وإذا لم يطابق العدد الأقل من العبارات (C,B,A) فإن معدل (D) هو الملائم.

ويجب أن تُقارن كل قائمة التدقيق لإقرار المجموعة الملائمة لكل طلب توظيف. ولنقل إن هناك عشرة بنود على القائمة، وهناك طلب عمل يماثل العبارات من المجموعة (A) لغاية الرقم التاسع، وإن جواب طالب العمل للبند العاشر يقع ضمن المجموعة (C). سوف يتلقى طلب العمل درجة (C). وقد يبدو هذا غير منصف في البداية: في نهاية

الأمر، الشخص قد طابق (A) في (90%) من العبارات. على كل حال يجب أن نتذكر أن قائمة التدقيق قد تم وضعها بهدف أن تكون المنظمة قادرة على وضع أولويات للطلبات حتى تستطيع أن تستدعي المرشحين الأكثر تأهيلاً أولاً. وكل بند على قائمة التدقيق هو عامل تصفية مهم.

إضافة إلى قائمة التدقيق تلك، هنالك بضعة أسئلة أخرى يجب طرحها:

- هل طلب التوظيف مُستكمل؟ أم أن هناك بعض المعلومات القيمة غير مستوفاة؟ إن طلب التوظيف المستكمل بنسبة (50%) ليس في الحقيقة غير مستوفى بنسبة (50%) فالمعلومات الناقصة (ربما فيها توقيع طلب التوظيف) قد تكون سقطت سهواً. وإذا كان لدى المنظمة ما يكفي من المعلومات لجعلها تعتقد أن طالبي العمل مؤهلون للوظيفة؛ استدعهم واسألهم إن كانوا يرغبون في الحضور لتكملة طلب التوظيف. إجاباتهم على طلب المنظمة لهذا يدل على درجة اهتمامهم بالعمل لدى المنظمة.
  - هل فهم طالب العمل الإرشادات وأتبعها؟ الإجابة بنعم تعتبر أمراً هاماً. فقد يجد طالب العمل الصعوبة في قراءة، وإتباع الإرشادات، مما قد يشكل منهماً للوظائف التي تتطلب هذه المهارات. ومن الناحية الأخرى، فقد تكون التعليمات مضللة خاصة إذا وقع طالبو العمل بالخطأ ذاته على عدة طلبات توظيف.
  - هل تستطيع أن تفهم المعلومات المقدمة من قبل طالب العمل؟ مع أن القواعد، والتهجئة قد لا تكون جزءاً حساساً من المناصب التي تحاول إشغالها، إلا أن المعلومات يجب أن تكون واضحة بما يكفي لأن تتمكن من تقويمها بدقة.
  - هل المعلومات متطابقة؟ وبكلمات أخرى: هل تواريخ التوظيف منطقية، وهل مسؤوليات الوظيفة متوافقة مع المنصب الذي دونه طالب العمل؟ عند هذه النقطة، يجب البحث عن أشياء مثل ثغرات غير مفسرة في تواريخ العمل.
- إن نتائج الأسئلة أعلاه تقرر ما إذا كانت المعلومات مفيدة في مساعدة المنظمة على قرارها أم لا. وهذا هو المفتاح لكل شيء. إذ يجب على طلب التوظيف أن يعطي معلومات ذات علاقة كافية لإقرار أيًا من طالبي العمل يستحق مزيداً من وقت المنظمة، واستخدام مصادرها لمزيد من التقييمات.

## حالة عملية

### نموذج لسيرة ذاتية ونصائح هامة في بنائها

السيرة الذاتية عبارة عن مستند يستخدمه وينشئه شخص ما لعرض الخلفية والمهارات والإنجازات. يمكن استخدام السيرة الذاتية لمجموعة متنوعة من الأسباب، ولكن غالباً ما يتم استخدامها لتأمين فرص عمل جديدة. السيرة الذاتية النموذجية تحتوي على "ملخص" للخبرة الوظيفية ذات الصلة والتعليم. وعادةً ما تكون السيرة الذاتية واحدة من العناصر الأولى، إلى جانب خطاب تغطية وأحياناً طلب توظيف، يراه صاحب العمل المحتمل فيما يتعلق بالباحث عن عمل ويستخدم عادةً لفحص المتقدمين، وغالباً ما تتبعهم مقابلة.

شيء واحد مؤكد، لا يوجد شيء مثل السيرة الذاتية المثالية، وذلك لأن محتوى كل سيرة ذاتية يختلف من شخص لآخر، ويعتمد ذلك أيضاً على نوع الوظيفة الشاغرة التي تتقدم إليها.

وتشير الدراسات إلى أن لكل دولة أو سوق أعمال وجهة نظر مختلفة حول كيفية بناء السيرة الذاتية. ولكن الأكثر شيوعاً هو أنه يجب عليك دائماً بدء سيرتك الذاتية مع أكثر النقاط إثارة للاهتمام عن نفسك وحياتك المهنية، لذلك، على سبيل المثال، تبدأ دائماً بمعلوماتك الشخصية ثم تنتقل مباشرة إلى تجربة عملك، لسوء الحظ الكثير من المرشحين يعتقدون أنه من الأفضل أن يذكروا بعد المعلومات الشخصية تعليمهم، ولكن أظهرت الدراسات أنه عند ذكر تجربة عملك بعد معلوماتك الشخصية وقبل تعليمك، بهذه الطريقة ستظهر إدارة التوظيف المزيد من الاهتمام في طلبك وسيقضون المزيد من الوقت على سيرتك الذاتية. حيث أظهرت معظم الدراسات أن متوسط الوقت الذي يقضيه معظم الإداريين في كل سيرة ذاتية هو سبع دقائق كحد أقصى، لذلك إذا كانت سيرتك الذاتية قد خضعت لجذيف اهتمام الإدارة لأكثر من سبع دقائق، فقد تعتبر سيرتك الذاتية أحد المرشحين النهائيين للوظيفة.

**لذلك يجب أن تحتوي كل سيرة ذاتية على النقاط التالية..**

- ✓ المعلومات الشخصية
- ✓ الخبرة المهنية
- ✓ التعليم
- ✓ الأنشطة اللامنهجية
- ✓ مهارات
- ✓ الاهتمامات والمعلومات الإضافية
- ✓ المراجع

في قسم الخبرة المهنية وقسم التعليم، يجب عليك دائماً سرد إنجازاتك بدءاً من الوقت الحالي ثم الإنجازات الماضية، على سبيل المثال في الجزء التعليمي، ابدأ بأحدث درجة حصلت

عليها كالبكالوريوس أو الماجستير ثم تعود وتذكر شهادة المدرسة الثانوية الخاصة بك. أيضاً في قسم الخبرة الاحترافية، يمكنك أن تفعل الشيء نفسه، ابدأ بأحدث وظيفة والشركة التي كنت تعمل لديها مع نقاط قليلة تشرح باختصار ما هي المهام التي كنت مسؤول عنها.


## — النموذج الأول —

جون سميث

مدير مشروع تكنولوجيا المعلومات

هاتف: 774-987-4009

linkedin.com/johntw

حساب linked in: 

البريد الإلكتروني: [j.smith@uptowork.com](mailto:j.smith@uptowork.com) حساب Twitter: @johnsmithutw

- خبير معلوماتية بخبرة تزيد عن العشر سنوات باختصاص إدارة قسم المعلوماتية لشركات الخدمات اللوجستية الدولية.
- القدرة على تنفيذ استراتيجيات معلوماتية فعالة على مستوى محلي ودولي.
- نقطة قوتي هي في امتلاك الوعي التجاري مما يمكنني من تبسيط البنى التحتية وكذلك التطبيقات.
- السعي لاستخدام أقصى طاقاتي في شركة سان كورب.

### خبرة العمل:

- من شهر كانون الأول من عام 2006 حتى الآن: مدير مشروع: مشفى سيتون (المختصة في علاج التهابات الدماغ النخاعي):
  - الإشراف على كل مشاريع المشفى الرئيسية في مجال تقانة المعلومات لما يزيد عن عشر سنوات مع التركيز المتواصل على تخفيض الكلفة.
  - المسؤولية عن إنشاء وتطوير وتحسين استراتيجيات مشاريع تقانة المعلومات.
  - تنفيذ دورات تدريبية مكثفة وناجحة بالإضافة إلى مشروعات الستة سيجمما لجميع الموظفين مع الوصول إلى تقليل التكلفة بنسبة 32 بالمائة.
  - العمل على تقليل تكاليف صيانة البنى التحتية فيما يتعلق بتقانة المعلومات وذلك بنسبة 5 بالمائة في عام 2015 عن طريق إعادة بناء البنى التحتية بنجاح.
- من شهر أيلول من عام 2004 حتى شهر تشرين الثاني من عام 2006: نائب مدير مشروع (مدير مشروع مبتدئ): مشفى سيتون (المختصة في علاج التهابات الدماغ النخاعي):
  - العمل على تبسيط تكنولوجيا المعلومات اللوجستية والعمليات الإدارية مع العمل على تخفيض التكاليف بنسبة 25 بالمائة.

- تشخيص المشاكل المتعلقة بالعتاد (المعدات الرقمية) والأنظمة المشغلة وتنفيذ الحلول من أجل زيادة الفعالية.
- صيانة قاعدة بيانات المستخدم لما يزيد عن ثلاثون ألف مريضاً، وتنفيذ حلول جديدة ضمن لوحة التحكم.
- تهيئة مشروع تدريب مكثف لجميع مسؤولي دعم تكنولوجيا المعلومات.

#### المؤهلات الأكاديمية:

- من شهر أيلول من عام 1996 حتى شهر أيار من عام 2001:
- درجة البكالوريوس (الإجازة) ودرجة الماجستير في علوم الحاسوب من جامعة ماريلاند.
- التخرج بالمرتبة الثانية مع مرتبة الشرف.
- عضو الهيئة الطلابية لإدارة المشاريع.
- القيام بمشروع طلابي لتطوير مدونة إخبارية صوتية أسبوعية إلكترونية.

#### المهارات:

- تطوير إجراءات العمل - تاريخ مليء بالابتكارات الناجحة المؤدية إلى خفض النفقات.
- إدارة المورددين - سجل مليء بإدارة المورددين في مشاريع ذات ميزانيات تفوق المليون دولار أمريكي.
- جدولة المشاريع - أكثر من 90 بالمائة من المشاريع الجارية انتهت في الوقت المحدد.
- تحليل المبيعات - خلفية عن مبيعات تقانة المعلومات مع فهم عميق حول مفاوضات العقود.

#### البرمجيات:

- مشروع مايكروسوفت، مخدم مايكروسوفت ويندوز ولينكس / يونكس ممتاز
- مخدم مايكروسوفت ويندوز جيد جداً
- لينكس / يونكس جيد جداً

## — النموذج الثاني —

### Personal Information

**Name and Surname:** Jane Smith  
**Address:** 199 Walnut St., Suite 6  
Lockport, NY 14094  
**Date of Birth:** 23.03.1983  
**Phone number:** 888000111  
**E-mail:** marah.jarmakani@gmail.com  
**Linkedin:** linkedin.com/in/me  
**WWW:** craft-cv.com  
**Marketing Manager**  
**Profile** Detail-oriented individual with **five years** of management experience looking to secure an **Agile Project Manager** position with ABC Company.



### Education

**2012 - 2014** **University of Cambridge, Cambridge, England**  
Business Marketing

### Experience

**01.2012** **Smith & Associates - Manchester, UK Accreditation**  
Manager  
Responsibilities: coordinated tracer activities; Conducted client assessments; Screened and trained new employees

**04.2009 - 11.2011** **XYZ Company**  
Junior Project Manager  
Responsibilities: managing and leading the project team; recruiting project staff and consultants; developing and maintaining a detailed project plan

### Skills

✓ Good communication - written and oral skills  
✓ Excellent conceptual and analytical skills  
✓ Effective interpersonal skills

### Personality

✓ Communicative  
✓ Creativity  
✓ Punctuality  
✓ Organized

### Languages

English ●●●●●●●●  
French ●●●●●●●●

### Software skills

Word ●●●●●●●●

## أسئلة للمناقشة

1. ما الفرق بين طلب التوظيف الذي يهدف لجمع معلومات عامة عن المرشح، وذاك الهادف إلى تقييم المرشح وفحص أهليته للوظيفة المتقدم لها؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
2. ناقش أهم العوامل التي يُعتمد عليها في رفض المرشحين من خلال تدقيق سيرهم الذاتية. (توجيه للإجابة: الفقرة 2)
3. اذكر مزايا وعيوب الاعتماد على السيرة الذاتية وطلب التوظيف في الحكم على أهلية المرشح. (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
4. وضح الخطوات التي ترشد وتساعد المنظمة في صياغة طلب التوظيف وبتكلفة مقبولة. (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
5. اشرح الطريقة التي يتم بموجبها غربلة وتصفية طلبات التوظيف. (توجيه للإجابة: الفقرة 5)

## True/False أسئلة صح / خطأ

الأسئلة	صح	خطأ
1- طلب التوظيف يسمح لطالبي العمل بحذف معلومات		✓
2- السيرة الذاتية أكثر كلفة من طلب التوظيف		✓
3- السيرة الذاتية مفتوحة ولا تسمح بإظهار إبداع المتقدم		✓
4- من القضايا المرغوبة السؤال عنها في طلب التوظيف الحالة الاجتماعية للمتقدم		✓



### Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

1- قد تكون السيرة الذاتية ليست قوية ولكن المتقدم قد يكتب خطاباً فيها يلمح إلى وعيه بمشكلات المنظمة وهذا النوع يستحق من وقت المحلل:

- (أ) من 10 إلى 15 دقيقة  
(ب) من 5 إلى 10 دقائق  
(ج) من 10 إلى 20 دقيقة  
(د) لا يستحق النظر في سيرته

2- من المعلومات التي يعتمد عليها في رفض السيرة الذاتية:

- (أ) دقة المعلومات  
(ب) كمالية المعلومات  
(ج) الاهتمامات الخارجية للمتقدم  
(د) كل ما ذكر

3- تميل المنظمات إلى اعتمادات للحكم على أهلية المرشح في الوظائف العليا:

- (أ) السيرة الذاتية (ج) السيرة الذاتية أو طلب التوظيف  
(ب) طلب التوظيف  
(د) السيرة الذاتية وطلب التوظيف

4- من مزايا السيرة الذاتية:

- (أ) أنها مباشرة  
(ب) أنها مركبة  
(ج) سهولة التقييم  
(د) لا توجد إجابة صحيحة

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري. عمان.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- روية، محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
- شاوش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.

### المراجع الأجنبية

- Acy L. Jackson & Kathleen C. Geckeis. (2003). How to Prepare Your Curriculum Vitae. McGraw-Hill.
- Carole Martin. (2010). Perfect Phrases for Writing Job Description. McGraw Hill.
- Innes James. (2009). The CV book -your definitive guide to writing the perfect CV. Great Britain: Dorset Press.
- Innes James. (2009). The CV Book your Definitive Guide to Writing the Perfect CV. (1st edition). Great Britain. British Library Cataloguing.
- Krantman Stanley. (2001). The resume writer's work book. Second Edition. USA. Delmar.

## الفصل العاشر: مقابلات التوظيف

### 1- مفهوم مقابلات التوظيف *Concept of Job Interviews*

تعد المقابلات الشخصية من الأدوات الهامة في عملية الاختيار الوظيفي، بل تكاد تكون الوسيلة الأكثر انتشاراً للاختيار، وعلى وجه الخصوص لشغل الوظائف الإشرافية والعليا. وتحقق المقابلات الشخصية في هذا المجال العديد من الفوائد، فهي تستخدم كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين من خلال التأكد من توافر الشروط اللازمة لديهم لشغل الوظائف المتقدم عليها، وكوسيلة بديلة للاختبارات للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة، أو كوسيلة مكملة للاختبارات، للاختيار من بين الذين اجتازوا الاختبار، لتكون خطوة متممة للحصول على معلومات إضافية عن المتقدمين لتحديد مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة الشاغرة، ولتسليط الضوء على بعض الجوانب التي تعد هامة في شخصية المتقدم لأداء مهام الوظيفة، التي لا يمكن الكشف عنها عن طريق الاختبارات، مثل: القدرة على الاتصال، والتعبير عن الذات، واللباقة، والثقة بالنفس، والالتزان النفسي، والقدرة على الإقناع. إلى جانب أنها تساعد على نقل الانطباعات الإيجابية عن المنظمة للمتقدمين.

ليس هذا فحسب، بل إن المقابلات الشخصية تحقق العديد من المزايا للمتقدمين للوظائف الشاغرة. فهي تتيح لهم الحصول على معلومات عن الوظيفة المتقدم عليها غير موجودة في نماذج التوظيف، والاستيضاح عن استفسارات معينة حول العمل وبيئته. وكذلك تمكنهم من إظهار مواهبهم وإقناع الآخرين بها.

وبالرغم من الفوائد العديدة التي يحققها استخدام المقابلات الشخصية كأداة للاختيار، إلا أنها تظل أداة غير دقيقة تماماً وكثيراً ما يساء استخدامها. لذا ينبغي عدم الاعتماد عليها وحدها كوسيلة للاختيار.

## 2 - أنواع المقابلات الشخصية *Types of Interviews*

هناك طرق عديدة لتصنيف المقابلات الشخصية، فهناك المقابلات الفردية التي يجريها مقابل واحد أو عدد من المقابليين لمتقدم واحد، وهناك المقابلات الجماعية التي يتم إجراؤها لعدد من المتقدمين في آن واحد عن طريق شخص واحد أو أكثر. والمقابلات الجماعية غير شائعة، ولكنها تستخدم لأنواع معينة من الوظائف. وتستخدم في العادة لتقويم الخصائص الاجتماعية Social Characteristics للمتقدمين، حيث يتم تقويم المتقدم على أساس سلوكه ضمن مجموعات العمل.

كذلك هناك المقابلات المتعاقبة، التي تتكون من سلسلة من المقابلات الفردية، حيث يجري المقابلة للمتقدم عدة أشخاص، كل على حدا، واحداً تلو الآخر. ويكون كل مقابل متخصص في مجال معين. وتستخدم المقابلات المتعاقبة Serial Interview للحصول على صورة موسعة ومتعددة الجوانب عن المتقدم، إلى جانب أنها تتيح للمرشح أن يتصل بعدد أكبر من رؤساء وزملاء المستقبل لو تم توظيفه. إلا أن المقابلات المتعاقبة تأخذ الكثير من الوقت للمنظمة والمتقدمين.

كذلك هناك المقابلات الهاتفية التي يتم إجراؤها من خلال الاتصال الهاتفي بالمتقدمين، ويتم ذلك على وجه الخصوص عندما يكون هناك عدد كبير من المتقدمين مطلوب تصنيفهم. ومؤخراً زاد استخدام المقابلات عن طريق الحاسب الشخصي، والوسائط المتعددة Multimedia للاتصالات. غير أن المقابلة وجهاً لوجه هي الأفضل، وهي التي تساعد على الوصول إلى قرارات أكثر دقة في اختيار الشخص المناسب.

وهناك نوع خاص من المقابلات الشخصية يسمى مقابلات الضغط Stress Interview، يستلزم إجراؤها تدريباً عالياً، وتستخدم لشغل الوظائف التي يتعرض شاغلوها لضغط كبير وتحتاج إلى اتزان وثبات نفسي. وقد تم تطوير هذا النوع من المقابلات في الأصل قبيل الحرب العالمية الثانية من قبل الألمان، وكذلك أثناء الحرب في الولايات المتحدة لاختيار عملاء الاستخبارات لمكتب الخدمات الاستراتيجية. وتخلق مقابلات الضغط نوعاً من القلق والتوتر والاستفزاز للشخص لمعرفة كيفية استجابته في مواقف متشابهة. ومثل هذا النوع من المقابلات محدود الاستخدام، ويكثر في الوظائف المخبرانية والبوليسية.

### 3 - أساليب إجراء المقابلات *Interviewing Methods*

من أهم الأبعاد التي يتم تصنيف المقابلات الشخصية على أساسها هو مدى انتظامها. ويتدرج أسلوب إجراء المقابلات من حيث انتظامها، من الأسلوب المنتظم الى الأسلوب شبه المنتظم فالأسلوب غير المنتظم، فالأسلوب المفتوح. وفيما يلي توضيح لهذه الأساليب:

#### • المقابلات المنتظمة أو المعيارية *Patterned Interview*

تستخدم المقابلات المنتظمة في العادة لقياس مهارات معينة، ويتم فيها استخدام مجموعة محددة من الأسئلة المعيارية التي يتم طرحها على جميع من يتم مقابلتهم بالأسلوب وبالترتيب نفسه. ويتم تصميم هذه الأسئلة على أساس نتائج تحليل الوظائف، وذلك حتى تكون أسئلة المقابلة متصلة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، مثلما هي محددة في أوصاف الوظائف ومواصفاتها. وكثيراً ما يتم تصميم المقابلة المنتظمة بحيث تكون هناك إجابات نموذجية للأسئلة، ويحدد لكل استجابة وزن رقمي، ويتم جمع الأوزان الرقمية لكل فرد تتم مقابلته، لتحديد درجة كفاءة لأدائه في المقابلة.

وتتميز هذه المقابلات بأنها تسمح بتغطية منتظمة للمجالات الجوهرية للعمل المطلوب الحصول على معلومات عنه، كما أنها تؤدي إلى الحصول على المعلومات نفسها عن المتقدمين، الأمر الذي من شأنه تسهيل إجراء المقارنة بينهم . فضلاً عما توفره من دقة وثبات في المعلومات التي يتم الحصول عليها، والحد من التحيز والانطباعية في تقويم المتقدمين وتحقيق العدالة بينهم. غير أن من عيوبها إن إعدادها يتطلب مهارات عالية ووقت طويل .

#### • المقابلات شبه المنتظمة أو الموجهة *Directive Interview*

هناك عدد من المستويات لمدى انتظام المقابلات الشخصية، فالمقابلة قد تكون شديدة الانتظام كما أشرنا، حيث يتم توجيه الأسئلة نفسها لجميع المتقدمين بالضبط وبالترتيب نفسه. أما المستوى الثاني من المقابلات فهي المقابلات شبه المنتظمة، التي تتطلب في الأساس أن يتم طرح الأسئلة نفسها على المتقدمين ، إلا أنها تسمح ببعض المرونة حتى

يمكن تكييف المقابلة لتناسب المرشحين المختلفين. ويمكن أن تتضمن هذه المقابلات قوائم من الأسئلة المبدئية، أو أنماط من الأسئلة يتم الاختيار من بينها، ويتم تنظيمها وفقاً للخاصية المطلوب تقييمها .

### • المقابلات المفتوحة أو الحرة Open Interview

في أحيان أخرى تكون المقابلة غير منتظمة على الإطلاق، ويطلق عليها المقابلة المفتوحة. وهنا يكون المقابل حراً في طرح الأسئلة التي يراها مناسبة دون اتباع خطة منظمة للمقابلة، ولا يحتوي هذا النوع من المقابلات على أسئلة معيارية أو موجهة بل تكون أسئلة عامة مفتوحة تطرح لتحفيز الشخص على مناقشة نفسه، ومثل أن يسأل الفرد : " أخبرنا عن عملك السابق " . ومن خلال إجابة المرشح يقوم المقابل باستنباط ، أسئلة أخرى يناقشه فيها، ويكثر استخدام المقابلات غير المنتظمة بوجه خاص في الوظائف القيادية العليا التي لا يكون عدد المتقدمين لها كثيراً .

ومن عيوب هذا النوع من المقابلات أنها تستغرق وقتاً طويلاً لإجرائها، فضلاً عن أنها تفتقر الى التغطية المنتظمة للمجالات الجوهرية للعمل، بالإضافة الى أن كثيراً من المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلالها قد تكون غير مفيدة في استجلاء جوانب مهمة لشخصية الفرد، بل قد تنتهي دون الحصول على معلومات أساسية عنه، علاوة على ما سبق فإن هذه المقابلات تؤدي الى عدم اتفاق أعضاء لجنة المقابلة في الخروج بتصور موحد عن الشخص الذي تتم مقابله، وقد أثبتت هذه المقابلات أنها منخفضة الصدق والثبات، حتى لو تم من خلالها الحصول على المعلومات نفسها من المتقدم ، لأن المقابلين قد يفسرونها أو يقيمونها على نحو مختلف . كذلك لاحظ الباحثون أن المقابلين في مثل هذا النوع من المقابلات يركزون على العوامل السلبية في المتقدم ويجعلونها تغطي على المعلومات الإيجابية . بالإضافة الى أن المقابل كثيراً ما يتخذ قراره بقبول أو رفض المتقدم مبكراً في المقابلة .

## 4 - مراحل المقابلة *Stages of Interview*

هناك ثلاث مراحل أساسية في المقابلات الشخصية، هي : مرحلة ما قبل المقابلة، ومرحلة التنفيذ الفعلي للمقابلة، ومرحلة ما بعد المقابلة. وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

### • مرحلة ما قبل المقابلة Pre - Interview

قبل الشروع في إجراء المقابلة ينبغي الإعداد والتخطيط لها بصورة مناسبة ، حيث يعد الإعداد للمقابلة والتخطيط السليم لها أساسياً للتغلب على كثير من مشكلاتها وتحقيق الفاعلية المرجوة منها. وفي العادة تتم مرحلة الإعداد للمقابلة وفقاً للخطوات التالية :

- **تحديد من يجري المقابلة :** يجب أن يكون إجراء المقابلة عن طريق لجنة Panel وليس عن طريق فرد واحد، ولقد ثبت أن إجراء المقابلة عن طريق لجنة يزيد من صدق المقابلة . ويعود ذلك الى عدد من الأسباب . فالمقابلات عن طريق لجنة تؤدي الى أن يكون استدعاء المعلومات وتذكرها بشكل أفضل، علاوة على أن اتساع نطاق المعلومات وإصدار الأحكام من منظورات متعددة تزيد من دقة الحكم على المرشح . حيث أن المشاركة في المفاهيم والتصورات يساعد المقابلين على أن يكونوا مدركين للتأثيرات التي ليس لها علاقة بالعمل، التي قد تؤثر في قراراتهم وهذا يُلغِي الخطأ العشوائي في الحكم ، فإذا أدرك أحد المقابلين المتقدم بصورة خاطئة، فإن هذا الخطأ كثيراً ما يصحح من قبل الأعضاء الآخرين، أو أن تأثيره سيقبل من خلال أخذ متوسط التقديرات الأخرى.

وينبغي اختيار أعضاء لجنة المقابلة بعناية، والحقيقة فإن المقابلة تقتضي أن يتوفر في المقابل مهارات لإجرائها بفاعلية، وهذه المهارات يمكن تعلمها . لذا ينبغي تدريب المقابلين تدريباً مكثفاً على كل جوانب المقابلة. ويتضمن ذلك التدريب في العادة شرح الغرض من تدوين الملاحظات أثناء المقابلة . وكيفية تقويم الإجابات ، واستخدام مقاييس التقويم، وتجنب أخطاء التقويم . وقد طور علماء النفس برامج تدريبية للتعامل مع الأخطاء التي تنتج عن المقابلين في تقويم المتقدمين مثل : تأثير الهالة ، وتأثير التساهل، ونحوها من الأخطاء .

ويجب أن يقوم أعضاء لجنة المقابلة أنفسهم بمقابلة جميع المتقدمين، وذلك لضمان الحصول على نتائج متسقة . ويزيد هذا الاتساق عندما يخصص لكل عضو تولي طرح طائفة معينة من الأسئلة تتعلق بجانب معين . وهذا يقلل من "إرهاق المقابل ، ويضفي تنوعاً على المقابلة، وتوزيعاً أفضل للعمل أثناءها .

- **مراجعة توصيف الوظيفة ومواصفات شاغلها:** يتطلب الإعداد للمقابلة في بادئ الأمر معرفة مهام الوظائف والمتطلبات اللازمة لشغلها ، ويتحقق ذلك من خلال مراجعة أوصاف الوظيفة ومواصفاتها بعناية ، حتى يمكن للمقابل تكوين فكرة واضحة عن ماهية العمل، وحتى يمكن رسم صورة محددة للمؤهلات والصفات الأساسية التي يجب أن يمتلكها الموظف للعمل . ومن ثم يمكن إعداد أسئلة المقابلة بطريقة موضوعية مرتبطة بمهام العمل ومتطلباته الأساسية . وكذلك تقويم المتقدمين استناداً الى معلومات لها علاقة بالعمل ، والحد من المؤثرات الأخرى التي ليس لها صلة بالعمل من التأثير في قرار الاختيار .

- **إعداد أسئلة المقابلة:** من المحبذ أن يتم إعداد أسئلة المقابلة من قبل خبراء من نوع العمل الذي يتم إجراء المقابلات من أجله، كما ينبغي أن يكون تحليل الوظائف هو المرشد الأساسي في تحديد هذه الأسئلة . والحقيقة أن هذا هو أهم خاصية لأية مقابلة صادقة ، مثلما هو الأمر مع الامتحانات الوظيفية . وبناءً على تحليل الوظائف يتم تحديد الجوانب الأساسية للمهام الوظيفية، وكذلك المهارات والقدرات والمعارف والخصائص الشخصية الأخرى المهمة المطلوبة في شاغل الوظيفة، ويتم وضع الأسئلة على أساسها . وفي العادة يتم تجميع المهام الأساسية للعمل في عدد من الأبعاد، ويتم وضع عدة أسئلة لكل بعد من الأبعاد .

وبصفة عامة، يمكن تصنيف الأسئلة التي تتضمنها المقابلة في أربعة أنواع : فهناك الأسئلة الموقفية التي تسأل الموظف عن حالات افتراضية قد تحدث في العمل، وكيف سيتصرف الفرد إزاءها لو حدثت له . ولكن يلزم الحذر عن استخدام هذا النوع من الأسئلة لأنه لا يوجد في العادة إجابة صحيحة لمثل هذه الأسئلة، الأمر الذي قد يؤثر في موضوعية التقويم .

والنوع الثاني من الأسئلة يتعلق بالسلوك الماضي وليس المستقبلي للمرشح، مثلما هو الحال في الأسئلة الموقفية . فأسئلة السلوك الماضي لا تتضمن حالات افتراضية عما قد يحدث، وإنما



تتصل بحالات حدثت فعلاً في الماضي في مواقف سابقة في عمل الموظف . وذلك على أساس أن أفضل مؤشر للأداء الماضي في حالات مشابهة .

وهكذا يتم صياغة السؤال المتصل بالسلوك الماضي والسؤال الموقفي كالتالي :

**سؤال موقفي:** " افترض أنك كنت تعمل مع موظف كان يكره القيام بمهمة معينة في العمل ، ولكنك كنت تحتاج فيها إلى إتمام المهمة، وكان هذا الموظف الوحيد الذي يستطيع أداؤها على النحو المطلوب . فما الذي ستعمله لتحفيز الموظف لأداء المهمة ؟ " .

**سؤال يتعلق بالسلوك الماضي :** " فكر في موقف تطلب منك العمل على تحفيز موظف لأداء مهمة معينة كان لا يحبها، ولكنك كنت تحتاج الفرد أن يؤديها . كيف عالجت هذه لحالة ؟ " .

والنوع الثالث من أسئلة المقابلات الشخصية هو أسئلة الخلفية، الذي يركز على مؤهلات الشخص من تعليم وخبرة، وغيرها من المؤهلات الأخرى . ومن الاتجاهات الحديثة التي بدأت تظهر في هذا المجال الأسئلة التي تحاول قياس ما يسمى بالذكاء العاطفي Emotional Intelligence للمتقدم . والحقيقة فمن مؤشرات فشل المقابلات تجاهل الذكاء العاطفي، بالرغم من أنه ثبت أنه يعد مؤشراً جوهرياً على النجاح المهني . ويتكون الذكاء العاطفي من خمسة عناصر أساسية ( الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدوافع، والتفهم، والمهارات الاجتماعية ) . وتتفاوت أهمية هذه العناصر باختلاف الوظائف المطلوب شغلها .

أما النوع الرابع من أسئلة المقابلات الشخصية فهي الأسئلة المعرفية Cognitive Questions. وهي أسئلة تحاول تقويم مدى معرفة الشخص بجوانب جوهريّة متصلة بالعمل وتعد أساسية لأدائه. وتتعامل هذه الأسئلة في الغالب مع الجوانب الفنية للعمل، أو المعرفة الأساسية التي تعد ضرورية لتعلم مهام العمل . ويتصل بهذا النوع من الأسئلة ما يسمى بأسئلة المحاكاة أو عينات العمل، حين يكون من الممكن الطلب من المتقدم القيام بأداء فعلي لعينة من مهام العمل، مثل تكليف المرشح لوظيفة مدير بكتابة تقرير معين، أو المرشح لوظيفة مذيع بقراءة مجموعة من الأخبار . ولكن في حالات كثيرة يكون من الصعب أداء أعمال فعلية أثناء المقابلة، ولكن يمكن القيام بمحاكاة جوانب أساسية للعمل .

وعند إعداد أسئلة المقابلة يجذب بعض المختصين في هذا المجال أن يطلع المقابلون على المعلومات المتعلقة بالمتقدم من خلال السيرة الذاتية، والتوصيات، وكشوف الدرجات الأكاديمية، ونموذج التوظيف، ونتائج الامتحان . ولكن ينبغي الحذر في هذه الحالة والتأكد من أن مثل هذه المعلومات لن تؤثر بصورة سلبية على المقابلين في تقويمهم للمتقدم .

### أمثلة لأسئلة المقابلة

#### أسئلة موقفية :

افترض أنك وزميلك مسؤولان بصورة مشتركة عن أداء مهمة معينة، غير أن زميلك لا يؤدي الدور المطلوب منه، كيف سيكون تصرفك في مثل هذه الحالة ؟

#### أسئلة عن السلوك الماضي :

- ما المسؤوليات التي كنت تضطلع بها في وظيفتك السابقة ؟
- ما أهم المشكلات التي واجهتها في وظيفتك السابقة ؟ وكيف تعاملت معها ؟
- ما أهم إنجاز حققته في وظيفتك السابقة ؟

#### أسئلة عن الخلفية :

- ما الخبرة أو التدريب أو المؤهلات الأخرى التي تمتلكها ؟
- ما الخبرة التي تمتلكها في تحليل الميزانية ؟
- ما المواد التي درستها في تحليل الميزانية ؟

#### أسئلة معرفية :

- ما الخطوات التي ستتبعها لتنفيذ جلسة عصف ذهني في اجتماع للقسم ؟
- ما الخطوات التي ستتبعها لإعداد ميزانية بنود لقسم الإدارة العامة ؟

- **تحديد موعد المقابلة ومدتها:** يستوجب الإعداد للمقابلة والتخطيط لها تحديد الوقت المناسب لإجرائها، والمدة الزمنية المخصصة لها، وخاصة عندما يكون هناك عدة أشخاص ستجري مقابلتهم. وليس هناك مدة زمنية معينة للمقابلات، وإذ تتفاوت المدة وفقاً لطبيعة الوظيفة . فبعض المقابلات للوظائف الدنيا لا تتجاوز خمس عشرة دقيقة، في حين أن بعض وظائف الإدارة العليا قد تتطلب ساعتين من الزمن أو أكثر . والمهم أن يكون الوقت المخصص للمقابلة كافياً لتغطية المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتسمح بتقويم المتقدمين بصورة شاملة، وتتيح للمقابل الفرصة الكافية لتقديم نفسه بالصورة المناسبة . ولكن يجب أن يراعى في تحديد المدة المحددة للمقابلة تخصيص المدة نفسها تقريباً لكل مقابل .

- **إعداد مكان المقابلة:** كذلك فإن الإعداد السليم للمقابلة يتطلب تحديد المكان الملائم للمقابلة مهم لأنه يؤدي الى التركيز على مضمون المقابلة وتحقيق الهدف منها . ويستدعي ذلك الإعداد لمكان المقابلة في مكان خاص ومريح وهادئ، بعيداً عن المزعجات والمقاطعات التي قد تحدث بسبب الهاتف أو الزوار أو المراجعين . ويتضمن ذلك إعداد المقاعد المريحة، وأن يكون وضعها وترتيبها بشكل يسهل المقابلة، وكذلك تجهيز المكان في الأجواء والظروف ذاتها .

#### • مرحلة إجراء المقابلة During Interview

إن المقابلة الفاعلة لا تتم بصورة عشوائية، وإنما تتم وفق استراتيجية مدروسة . وحتى تحقيق المقابلة الهدف المنشود فيها، فإنما تتم وفقاً لعدد من الخطوات المتتابعة . ويتم تنفيذ المقابلة الفاعلة في العادة وفقاً للخطوات التالية :

- **بداية المقابلة:** تعد بداية المقابلة مهمة حيث إنها تؤسس الجو العام للمقابلة، وتمهد لطرح الأسئلة الرئيسية في المقابلة لذلك من المهم خلق الجو المناسب لبداية المقابلة، من خلال السعي الى إزالة التوتر النفسي الذي قد يشعر به المتقدم، والحرص على خلق جو من الاسترخاء للمقابلة، يشجع المتقدم على تقديم الصورة الحقيقية لنفسه، والحديث عن نقاط ضعفه وقوته بصراحة، وعدم شعوره بأنه يجلس في جلسة تحقيق. ولتحقيق ذلك ينبغي بدء المقابلة بتحية المقابل والترحيب به بأسلوب ودي ودافئ، ثم تقديم أعضاء اللجنة إليه . يلي الترحيب والتقديم، البدء في محادثة غير رسمية مختصرة في موضوع عام بعيد عن موضوع المقابلة، مثل أن يذكر

المقابل للمرشح أنه درس في المدرسة نفسها، أو يسأله عما إذا استطاع إيجاد مكان المقابلة بسهولة، ونحو ذلك من الأسئلة العامة التي تساعد على إذابة الجليد بين المرشح وأعضاء اللجنة، وخلق جو حميم يشعر فيه المقابل بالاسترخاء ، ويشجعه على الحديث دون توتر.

وينبغي الحرص طوال المقابلة على أن تكون المقابلة تجربة ايجابية وسارة للمتقدم، تتاح له فيها الفرصة للحديث عن نفسه وتجاربه العملية، دون جدل أو مشادة.

**- البدء في طرح أسئلة المقابلة:** بعد خلق الجو المناسب للمقابلة يمكن الانتقال الى الجزء الأساسي من المقابلة ، وهو الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالعمل . وهناك ثلاثة جوانب اساسية للمعلومات التي ينبغي التركيز عليها في هذا المجال : الخبرة العملية، الخلفية العلمية، والعوامل المباشرة ذات العلاقة بالوظيفة .

**صياغة الأسئلة :** في مرحلة الإعداد يجب الاهتمام بكيفية صياغة الأسئلة . ويقصد بالصياغة الشكل الذي سيتم خلاله التعبير عن أسئلة المقابلة، مثل أن يكون السؤال مفتوحاً أو مغلقاً .

.... ويجب أن تصاغ الأسئلة بطريقة تشجع المرشح على الحديث بصراحة تامة، وتبين العوامل الهامة المتصلة بقدراته واتجاهاته وخبراته وعلاقاته مع الآخرين .

وعند طرح الأسئلة ينبغي العناية باختيار الكلمات التي تتضمنها، بحيث تصاغ بكلمات واضحة دقيقة ومحددة لا تحتمل اللبس، وأن تكون في مستوى المتقدم، والحرص على تجنب المصطلحات التخصصية، والاختصارات التنظيمية، ونحوها مما قد يرهب المتقدم يشوشه .

كذلك ينبغي أن يراعى في صياغة الأسئلة تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها ( بنعم ) أو ( لا ) أو الأسئلة التي يكون إجاباتها قصيرة، التي لا تسمح بالحصول على معلومات كافية عن المرشح، ولا تعطيه الفرصة لتقديم المعلومات المطلوبة لمعرفته . فعلى سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تستلزم مهارات عالية في استخدام برنامج للصفحات الإلكترونية، فبدلاً من سؤال الشخص ما إذا كان يستخدم برنامج للصفحات الإلكترونية ( حيث يمكنه الإجابة بنعم، إذا استخدمه استخداماً محدوداً ) فمن الأفضل صياغة السؤال على الشكل التالي : " تحدث لنا عن مشروع استخدمت فيه برنامج للصفحات الإلكترونية .ما التقارير التي أنتجتها باستخدام هذا البرنامج؟ صف الصيغ والأوامر التي طورتها للبرنامج؟ كيف تعلمت استخدام البرنامج؟ "

فالإجابات عن هذه الأسئلة ستنجح للمقابل فرصة الحصول على صورة واضحة عن مدى معرفة المتقدم في هذا المجال .

كذلك ينبغي ألا تكون صياغة الأسئلة بشكل يوحي بالإجابة، مثل سؤال المتقدم : " الوظيفة تحتاج الى مهارات إشرافية، حل تحب العمل في مثل هذه الوظيفة ؟ " أو " ألا ترى معي أن هذا أسلوب غير مناسب لأداء العمل ؟ .

- **أسلوب المقابلة** : يجب أن تتم المقابلة وفقاً لخطة، بحيث يتم الانتقال من مجال الى آخر بعد تغطيته بصورة تامة. ويجب بدء كل مجال بطرح سؤال عام حوله ( مثلاً : ما الواجبات التي تمارسها في وظيفتك الحالية) ثم الانتقال الى أسئلة محددة. وفي كل الأحوال يجب توجيه الأسئلة بأسلوب يتيح للمتقدم الفرصة للتعبير عن نفسه بحرية وعدم مقاطعته، أو عدم إتاحة الفرصة له لتقديم إجابات وافية . ولكن من الضروري أن يكون المقابل مسيطراً على المقابلة. فإذا أخذ المرشح يستطرد في الحديث عن أمور ليست ذات علاقة بموضوع المقابلة، يجب توجيهه بأسلوب لبق الى التركيز على المعلومات المطلوبة .

وينبغي أن تكون الأسئلة واضحة ومبسطة ، والتأكيد من استيعاب المرشح لها . ولكن ينبغي تجنب الأسئلة التي لها إجابات واضحة ولا تساعد على التمييز بين المتقدمين . فعلى سبيل المثال فإن سؤال المتقدم : " هل تحب العمل مع الآخرين ؟ " إجابته واضحة ، ولكن سؤاله : " ما الخبرة التي لديك، والتي تبين أنك تستطيع التعامل مع الجمهور بفاعلية ؟ " سيكون سؤالاً أفضل من السابق .

كذلك ينبغي تجنب الأسئلة التقليدية التي تتكرر في معظم المقابلات ، فكثيراً ما تكون هذه الأسئلة غير مفيدة في التعرف على مدى امتلاك المتقدم للمتطلبات الأساسية للعمل، ولا تساعد على تقويمه التقويم الدقيق . فعلى سبيل المثال، فإن سؤال المتقدم : " لماذا تود العمل هنا ؟ " ليس له إجابة صحيحة ، والمتقدمون في العادة يستعدون لإجابة مثل هذا السؤال ويحضرون إجابته، بهدف إسماع المقابل ما يود سماعه.

- **الإصغاء**: ينبغي أن يصغي المقابل بعناية الى ما يقوله المتقدم وأن يوجه اهتمامه الى ما يطرحه من أفكار ومعلومات بتركيز، حتى يمكنه فهم هذه الأفكار والمعلومات بشكل دقيق، ولئلا

يفوته سماع البيانات الهامة التي تتضمنها إجابات المتقدم، ومن ثم يكون هناك خلل في تقويم تلك الإجابات . وبصورة عامة ينبغي للمقابل أن يصغي أكثر مما يتحدث أثناء المقابلة، لأن مهمته الأساسية هي الحصول على معلومات عن المتقدم .

- **تسجيل المعلومات أثناء المقابلة** : ينبغي الحرص على تسجيل معلومات كاملة أثناء المقابلة ، حتى يمكن مراجعتها وإجراء التقويم المناسب للمرشح على أساسها، دون الاعتماد على الذاكرة، التي كثيراً ما تخون الإنسان ، ومن الضروري أن يكون المقوم مدرباً على تنظيم المعلومات التي يدونها في المقابلة ، وتلخيص النقاط الهامة ، حتى لا يتعارض تسجيل الملاحظات مع انسيابية المقابلة، ولتجنب تدوين معلومات ليس لها صلة .

- **الوعي بمشكلات المقابلة** : ينبغي للمقابلين التنبه الى مشكلات المقابلات الشخصية فقد كشفت العديد من الدراسات عن أن المقابلات الشخصية للتوظيف كثيراً ما تفتقر الى الصدق . وهناك العديد من العوامل التي تؤثر سلبياً على صدق وثبات المقابلات الشخصية، ومن أهمها ما يلي :

- عدم ارتباط مضمون المقابلة بمحتوى العمل ، الذي يساعد على التنبؤ بمدى النجاح بأداء العمل.
- التأثير بالعديد من العوامل غير الموضوعية في تقويم المتقدم، مثل : التأثير بمهارات الاتصالات الشخصية ، والمظهر الخارجي للمتقدم ومدى جاذبيته.
- التحيزات الشخصية لدى المقابل التي يؤدي الى الحكم على المقابل لعوامل ليس لها علاقة بالعمل ، مثل : جنس المتقدم ، وعرقه، وعمره، كذلك تتضمن هذه العوامل : مدى تشابه المتقدم مع من يجري المقابلة. فكثيراً ما يبحث المقابل عن أوجه الشبه بينه وبين المتقدم، ومدى مشابهته له، ومن ثم يقوم أولئك المشابهين له بصورة إيجابية. وقد أظهرت بعض الدراسات أن تشابه المقابل مع من يجري المقابلة في العمر أو الخبرة السابقة أو الخلفية الشخصية ، أو غيرها من العوامل ، تجعله يفضل على غيره، ويميل الى إعطائه درجات أعلى .

التميط ، الذي من خلاله يكون للمقابل أحكام مسبقة على الأفراد الذين ينتمون الى جماعات أو فئات معينة . مثل تميط الجيل الأكبر للجيل الأصغر، أو ما أصبح يطلق عليه جيل إكس،

- على أنه كسول ولا يصلح لأعمال معينة . فبالرغم من أن لكل جيل خصائص معينة بحكم تعرضه لبعض المؤثرات المشتركة، إلا أنه لا يوجد جيل متجانس في قيمه ومعتقداته ونظراته .
- تأثير الهالة ، الذي يحدث يسمح المقابل لصفة شخصية معينة في التقدم ( سواء أكانت إيجابية أم سلبية ) أن تؤثر في التقويم الكلي له.
  - التعميم المبالغ فيه، فقط لا يتصرف الشخص تماماً بالطريقة نفسها على رأس العمل مثلما يتصرف أثناء المقابلة. من أجل هذا يجدر بالشخص المقابل أن يتذكر بأن الشخص هو تحت ضغط أثناء المقابلة، وقد يكون متوتر الأعصاب .
  - الحكم المتسرع على المتقدم، فبعض المقابلين يتخذون حكمهم مبكراً على المتقدم في الدقائق الأولى من المقابلة .
  - التأثر بالانطباعات الأولية عن المقابل.
  - التركيز على الجوانب السلبية : هناك بعض المقابلين يتأثرون في تقويمهم للمتقدمين بالمعلومات الإيجابية، ويعطون وزناً للمعلومات السلبية أكبر من المعلومات الإيجابية. وكثيراً ما يكون تغيير الحكم من إيجابي الى سلبي، أكثر منه من سلبي الى إيجابي . بل كثيراً ما يسعى بعض المقابلين الى اكتشاف الجوانب السلبية ونقاط الضعف في المتقدم والتركيز عليها. وتزداد تأثير تحيزات المعلومات السلبية عندما لا يكون المقابلين ملمين بمتطلبات العمل .
  - تأثيرات التضاد : الذي يعني أن أداء متقدم معين في المقابلة قد يؤثر في درجة التقويم للشخص الذي يجري المقابلة بعده . فإذا جاء متقدم سيئ الأداء قبل متقدم متوسط الأداء، فإن المقوم يعطي درجة للفرد المتوسط أعلى مما لو سبقه أشخاص متميزون ، إذا يتم الحكم على أداء الشخص هنا بالنسبة الى أداء الشخص الذي قبله.
  - **إنهاء المقابلة :** من المهم تعلم كيفية إنهاء المقابلة بصورة مناسبة . وفي كل الأحوال يجب عدم قطع المقابل بصورة فجائية ، حتى لو بدا أن الشخص لا يمتلك المقومات الأساسية للعمل . ولا ينبغي إنهاء المقابلة إلا بعد التأكد من الحصول على المعلومات المطلوبة . وينبغي إنهاء المقابلة بسؤال المرشح عما إذا كان لديه ما يود إضافته، والإجابة عن أيه أسئلة تكون لديه . إذ ينبغي في نهاية المقابلة إتاحة الفرصة للمتقدم لطرح أسئلة للاستلام من المنظمة والعمل ، وغيرها من المعلومات . وينبغي عدم السماح للمرشح بطرح أسئلة إلا بعد انتهاء المقابلة . كذلك

ينبغي عدم مناقشة المتقدم لأن المناقشة قد يؤدي الى دخول معلومات ليس لها صلة بعملية التقويم .

وبعد ذلك يتم إشعار المتقدم بالتاريخ التقريبي لإعلامه بالنتائج، وإشعاره بالخطوات التالية للمقابلة . ثم يتم شكره وبأسلوب لبق ومهذب، ومن ثم توديعه بطريقة لائقة.

### • مرحلة ما بعد المقابلة ( تقويم المرشح ) Candidate Evaluation

بعد الانتهاء من إجراء المقابلة ومغادرة المرشح يتم تقويم أدائه في المقابلة . ويجب أن يتم التقويم بعد الانتهاء من المقابلة مباشرة، لأن المعلومات عن المتقدم تكون حاضرة في أذهان أعضاء لجنة المقابلة . ومن المحبذ أن يتولى كل عضو تقويم إجابات المرشح بصورة فردية، ثم يقومون بمناقشة تقويمهم بصورة جماعية، ومدى الاختلاف فيها، ومن ثم تعديلها بناءً على هذه المناقشة.

وينبغي أن يتم التقويم من خلال مراجعة الملاحظات التي تم تلخيصها عن المتقدم أثناء المقابلة . وينبغي التركيز في تقويم المتقدم على الحقائق الواضحة عن السلوك والمؤشرات الماضية للدوافع والاتجاهات والمهارات والقدرات الشخصية المطلوبة لأداء العمل، والتي تم ملاحظتها أثناء المقابلة. وينبغي الحرص على تجنب مقارنة المتقدمين بعضهم ببعض ، وإنما مقارنة بمعايير محددة . ويفضل استخدام نموذج منظم للتقويم، يتضمن مقياساً لتقويم إجابات المتقدم، بحيث يظهر هذا المقياس الإجابة " الممتازة " و " المقبولة " و " الضعيفة " ، وتخصيص تقديرات رقمية للاستجابات، مثل :

ممتاز = 5 نقاط

مقبول = 3 نقاط

ضعيف = نقطة واحدة

ويتم التقويم إما لكل استجابة أو لكل بعد معين من الأبعاد الرئيسة للعمل ، مثل : مهارات الاتصال، المهارة في التخطيط ، مهارات القيادة، حيث يتم تقويم كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من الأسئلة . وهكذا يمكن تحديد عدد من الجوانب الأساسية والفرعية وتقييمها، على سبيل المثال، على النحو التالي :



ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	
					<p><b><u>القدرات الأساسية :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة العامة</li> <li>- معرفة العمل ومهارته</li> <li>- التعليم</li> <li>- الخبرة</li> <li>- المهارات التنظيمية</li> <li>- مهارات الاتصال</li> <li>- مستوى الطاقة</li> </ul> <p><b><u>الخصائص الشخصية</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات العلاقات الشخصية</li> <li>- الاتجاهات والأسلوب</li> <li>- الإصرار</li> <li>- المبادرة والدافعية</li> <li>- النضج</li> <li>- الطموح</li> <li>- المثابرة</li> </ul>

					- الإقناع - القيادة - الثقة بالذات
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	<b>التقدير العام :</b>

سيتم تصميم نموذج التقييم ليكون مخصصاً للوظيفة موضع المقابلة . فعلى سبيل المثال ، يمكن استخدام الأبعاد التالية للوظائف الكتابية :

. المراجعة اللغوية للتقارير .

. تنظيم عمل الآخرين .

. التعامل مع المعلومات السرية .

. مهارات العلاقات الشخصية .

. عادات العمل الإيجابية .

. معدل جهد العمل .

. مدى الاهتمام بالعمل .

## 5 - صدق المقابلة وثباتها *Validity and Reliability of The Interview*

يجب أن تتصف المقابلة بالصدق، أي ينبغي أن تكون أسئلة المقابلة متصلة بمهام الوظيفة وأن تساعد على التنبؤ بأداء الموظف للوظيفة المتقدم عليها، كذلك يجب أن تتصف المقابلة بالثبات، أي تساعد في توفير مقياس دقيق ومنسق .

وفي العادة هناك ثلاثة أبعاد رئيسة تؤخذ في الحسبان للتأكد من صدق المقابلة :

- مدى اتصال أسئلة المقابلة بمحتويات العمل Job-Relatedness : هل أسئلة المقابلة متصلة بمحتوى العمل ؟

- الشمول Reduced Deficiency : هل تسعى المقابلة الى الحصول على كمية كافية من المعلومات المفيدة ؟
- الحد من التلوث Reduced Contamination : هل تمنع المقابلة التلوث ( مثل التزييف أو المعلومات غير المتصلة بمهام العمل ) من التأثير في نتائج المقابلة ؟  
أما بالنسبة للثبات ، فهناك ستة أنواع من الثبات يمكن استخدامها في مقابلات التوظيف :
- طريقة اعادة الامتحان Test-Retest : هل تم استنباط محتويات المقابلة نفسها، وهل هناك اتساق في عملية التقويم في كل مرة من قبل المقابل الواحد؟
- الثبات بين المقابلين Interpreter Reliability : هل هناك اتساق في تقويم المقابلين ؟
- اتساق المرشح Candidate Consistency : هل يقدم المرشح الاستجابات نفسها ؟
- التفاعل بين المقابل والمرشح Interviewer-Candidate Interaction : هل الاختلاف بين المرشح والمقابل في الخصائص الشخصية، أسلوب الاتصالات، أسلوب التفاعل الشخصي، ونحوها من العوامل تؤثر في نتائج المقابلة ؟
- الاتفاق بين المقابلين Interpreter Agreement: هل يتفق المقابلين في أحكامهم ويتخذون قرارات مشابهة ؟ وتتسم المقابلة بالثبات كلما كان هناك اتفاق بين أعضاء لجنة المقابلة في تقويم الشخص الذي تمت مقابلته، والعكس صحيح .

## حالة عملية

### نماذج عن أسئلة المقابلات

ي طرح في بعض المقابلات الوظيفية أسئلة صعبة تهدف إلى خداعك. يريد الآخرون الحصول على فهم أفضل لعملية تفكيرك أو معرفة كيفية الرد تحت الضغط. وأياً كان السبب، فأنت تريد أن تكون مستعداً للأسئلة الصعبة.

#### السؤال الأول: أخبرني بالمزيد عن نفسك؟

هنا يجب أن تكون إجابتك حول تحديد بعض السمات الرئيسية وحفظها. ووصف مؤهلاتك والتاريخ الوظيفي ومجموعة المهارات، مع التركيز على تلك المهارات ذات الصلة بالوظيفة المعروضة.

**السؤال الثاني: لقد غيرت حياتك المهنية من قبل. لماذا يجب أن أسمح لك بالتجربة في هذه الشركة؟**

يمكن أن تكون إجابتك هنا: باعتباري مغيراً مهنيًا، أعتقد أنني موظف أفضل لأنني اكتسبت الكثير من المهارات المتنوعة من التنقل. هذه المهارات تساعدني في حل المشاكل بشكل خلاق.

**السؤال الثالث: هل يمكنك وصف وظيفة أحلامك؟**

يمكن أن تكون إجابتك هنا: هذه هي وظيفة أحلامي وهذا هو السبب في أنني اتصلت بك حول هذا الموضوع في المقام الأول. أنا متحمس لاحتمال مساعدة وكالة الترويج في الترقية وتحسين برامج الولاء الخاصة بك.

**السؤال الرابع: ماذا ستفعل إذا كنت تريد حقًا توظيف امرأة لمنصب معين، وكنت تعرف المرشح المثالي، لكن رئيسك يريد حقًا توظيف رجل لهذا المنصب؟**

يمكن أن تكون إجابتك هنا: أوصي بأن تجري "اختبارًا" في الموقع، من خلال تعيين المرشحين على أساس مستقل لمدة أسبوعين لكل منهما.

**السؤال الخامس: هل أنت أفضل في "الإدارة العليا" أو "الإدارة السفلى"؟**

يمكن أن تكون إجابتك هنا: إذا لم تكن جيدًا في "الإدارة العليا"، فنادرًا ما تحصل على فرصة "الإدارة". لحسن الحظ، لقد كنت دائمًا جيدًا في الإدارة الذاتية. كنت دائم الحرص على تسليم العمل المطلوب في الموعد النهائي.

**السؤال السادس: ما الذي يحفزك؟**

بعد هذا السؤال، تكون فرصتك لتوضيح قيمك وإعلان ما هو مهم بالنسبة لك. إنها فكرة جيدة أن تكون صريحًا تمامًا مع إبقائها ذات صلة بالدور، حيث إن هذا شيء تريد أن يكون متوافقًا مع قيم الشركة.

**السؤال السابع: ما هو أكبر نقاط الضعف لديك؟**

هذا سؤال كلاسيكي في المقابلة الشخصية. لا تريد أن تقول: "عادةً ما أعمل بجد" أو "أنا منشغل الكمال". هذا على حد سواء غير صادق، ويفتقر إلى الوعي الذاتي. بدلاً من ذلك، اختر نقطة ضعف حقيقية وأخبرهم كيف استخدمتها كفرصة لتعلم مهارة جديدة أو أن تنمو بشكل مهني.

**السؤال الثامن: كيف تتعامل مع الضغوط؟**

بالطبع، تود أن تقول إنك تتعامل جيدًا مع الضغوط، لكن لكي تكون مقتنعًا، يجب عليك تقديم مثال عن بيئة مضغوطة أو مشروع حاسم تميزت فيه.

**السؤال التاسع: لماذا تركت وظيفتك الأخيرة؟**

سأكون واضحًا معك، إن أفضل سبب (وأكثرها شيوعًا) لترك الوظيفة هو متابعة فرصة جديدة. وللإجابة عن هذا السؤال قليلاً، فكر بما كان ينقص دورك السابق وما تأمل في تعويضه بهذه

الوظيفة.

**السؤال العاشر: ما الذي دفعك للدراسة (في هذا الاختصاص)؟**

إذا كان تعليمك مناسباً تماماً للوظيفة، فتحدث عما دفعك نحو مجال عملك، وليس فقط لماذا اخترت هذا الاختصاص في الجامعة. إذا لم يكن الأمر كذلك، فحاول شرح كيف يتناسب تعليمك مع قيمك وقدراتك، وكيف ساعد ذلك في إعدادك للحياة المهنية.

## أسئلة للمناقشة

- 1- بالرغم من أهمية المقابلة كأداة لانتقاء المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة، فإنها تظل أداة غير دقيقة. وضح لماذا؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
- 2- استنتج مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لإجراء المقابلات. (توجيه للإجابة: الفقرة 2-3)
- 3- صف الإجراءات المطلوب تنفيذها قبل البدء بعملية المقابلة. (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
- 4- اذكر المهارات التي يجب أن تتمتع بها المقابل عند صياغة أسئلة المقابلة. (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
- 5- كيف يتم التحقق من صدق وثبات المقابلة؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 5)

## أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1- مقابلات التوظيف هي الوسيلة الأكثر انتشاراً للاختيار
	✓	2- تتيح المقابلات للمنظمة حصولها على معلومات لا يمكن الحصول عليها من طلب التوظيف
✓		3- المقابلة الفردية تستخدم لتقويم الخصائص الاجتماعية للمتقدم
	✓	4- في بعض الأحيان تكون المقابلة الحرة غير منتظمة على الإطلاق

## أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من الأمور الهامة المطلوب تسليط الضوء عليها في المقابلات:

- (أ) القدرة على الاتصال  
 (ب) التعبير عن الذات  
 (ج) اللباقة  
 (د) كل ما ذكر

2- من أنواع المقابلات:

أ) المقابلة الجماعية

ج) المقابلة المتعاقبة

ب) المقابلة الفردية

د) كل ما ذكر

3- عندما تستخدم في المقابلة أسئلة معيارية فإن هذا الأسلوب يسمى:

أ) المقابلات المنتظمة

ج) المقابلات الحرة

ب) المقابلات الموجهة

د) المقابلات الجماعية

4- أسئلة المقابلة الشخصية تأخذ طابع:

أ) الأسئلة المعرفية

ج) أسئلة عن خلفية المرشح

ب) الأسئلة السلوكية

د) لا توجد إجابة صحيحة

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- حجازي، محمد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء. الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.
- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار مجدلاوي. عمان.
- ويلسون، روبرت. (2001). فن إجراء مقابلات التوظيف. ترجمة مكتبة جرير. الرياض.

### المراجع الأجنبية

- Douglas Pine. (2009). A Guide to Interviewing and Reference Checking. Vermont Department of Human Resources.
- Foster John. (2001). Effective Writing Skills for Public Relations. Second edition. Kogan Page Limited, London.
- Fry Ron. (2000). 101 Great Answers to the Toughest Interview Questions. 4th edition. Career Press. Franklin Lakes. NJ.
- James Innes. (2013). The Interview Question & Answer Book: Your definitive guide to the best answers to even the toughest interview question. Pearson. UK
- Michael Spiropoulos. (2005). Interview Skills That Win the Job. Allen & Unwin. Australia.
- Ngo David. (2014). 75 Interview Questions and Answers. McGill Career Planning Service.
- Noronha S. (2003). Careers in Communications. 4th edition. McGraw-Hill. USA.
- Richard Mc Munn. (2012). Interview Questions and Answers. First published. Great Britain.
- Rob Yeung Kogan. (2010). Successful Interviewing and Recruitment. Page Publishers.
- Sara Watkin. Andrew Vincent. (2012). The Consultant Interview. OUP Oxford.
- Vicky Oliver. (2005). 301 Smart Answers to Tough Interview Questions.
- William E. Miller. (2011). The Art of Strategic Interviewing. PMP. Danby Road. Ithaca.



## الفصل الحادي عشر: اختبارات التوظيف

### 1 \_ مفهوم اختبارات التوظيف *Concept of Employment Test*

الاختبار هو بالأساس عينة من سلوك الشخص ولكن هناك بعض الاختبارات العينية التي تعبر عن المستوى أكثر من غيرها. فمثلاً اختبار الطباعة والكتابة على الحاسب يعبر عن المستوى في هذه المهنة تقريباً بينما هناك بعض أنواع الاختبارات التي لا يكون فيها علاقة بين الأسئلة التي تطرح في اختبار ما والسلوك، وهذا ما يحدث في اختبارات الشخصية حيث يُطلب من الشخص أن ينظر الى شكل ما ويكون انطباعاً عنه ومن خلال تحليل الانطباع يمكن إعطاء فكرة عن شخصيته وسلوكه، وفي اختبار كهذا من الصعب أن تقول أن هذا الاختبار صحيح وأنه يقيس ما صمم من أجله.

تُعد الاختبارات من أكثر وسائل الاختيار موضوعية، ولكن في جزء منها قد لا تتصف بطابع الدقة بسبب اعتمادها على الرأي الشخصي للقائمين عليها عند سبر الصفات الغير ملموسة والتي قد تكون مطلوبة للتوظيفية كالذكاء والحماس... إلخ لصعوبة قياسها بدقة.

بشكل عام نخلص إلى أن الاختبارات وسيلة لمعرفة مدى استعداد وقدرة ورغبة وخبرة المرشحين للتعيين في عدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها في المنظمة بعد تعيينهم مباشرةً أو في المستقبل.

### 2 \_ أهداف الاختبارات *Test Objective*

تستخدم الكثير من المنظمات الاختبارات كأداة للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لاختيار أنسبهم من حيث الأداء والسلوك وإذا ما تم استخدام الاختبارات بشكل عملي وموضوعي فإنها من الممكن أن تحقق الكثير من الأهداف ومن بينها:

1) اكتشاف سمات أو صفات لا يمكن التعرف عليها بواسطة الأدوات أو الوسائل الأخرى المستخدمة في عملية الاختيار مثل طلب التعيين أو المقابلة أو الوثائق التي يقدمها طالب التعيين.

2) استبعاد الأفراد غير الصالحين في المنظمة. فمن طريق الاختبارات يمكن اكتشاف عدد من نقاط الضعف أو عدم توفر الشروط المناسبة لدى الأفراد طالبي الوظائف.

3) التنبؤ باحتمالات نجاح فرد معين ذي أداء عمل محدد.

4) تستخدم الاختبارات كوسيلة من وسائل الاختيار لاستبعاد أي تمييز من جانب الأفراد الذين بيدهم قرارات التعيين.

### 3 \_ مبادئ الاختبارات Principles of Tests

تتطلب مرحلة الاختبار الكثير من الجهد والوقت والمصاريف لغرض إنجازها بكفاءة وفعالية وإذا لم تعتمد الاختبارات على مبادئ وأسس سليمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ضياع الجهد المبذول والأموال المصروفة عليها بالإضافة إلى صعوبة الوصول إلى اختيار سليم للأفراد.

وفيما يلي عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تستند عليها الاختبارات:

- يجب أن تصمم الاختبارات على أساس نتائج تحليل وتوصيف الوظائف إذا أن الهدف من الاختبار هو التنبؤ بمستقبل النجاح في المركز الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف فإن تحليل الوظائف يبين الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية الأخرى التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يستطيع القيام بها بنجاح وتمكن معرفة السمات الإنسانية المطلوبة للاختصاصيين في إدارة الموارد البشرية عند الاختيار وكذلك في الإعداد للمقابلة الشخصية.

- المبدأ الثاني للاختبارات هو أن تكون نتائج الاختبار تتصف بالثبات Reliability أي عدم تغيير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغييراً ملحوظاً إذا أعطي نفس الاختبار أكثر من مرة، فإذا اختلفت النتائج التي يحصل عليها الفرد بالنسبة لنفس الاختبار وتحت نفس الظروف دل على عدم صلاحية ذلك الاختبار.

- يجب أن يقيس الاختبار فعلاً الخاصية موضع البحث وليس شيئاً آخر أي يجب أن يتصف الاختبار بالصحة أو الدقة Validity فاختبار القدرات مثلاً يجب أن يقيس بدقة قدرات الفرد وليس شيئاً آخر كذلك اختبار الذكاء يجب أن يحدد درجة ذكاء الفرد وهكذا.... لضمان فاعلية وكفاءة الاختيار أفضل الأفراد فعلى إدارة الأفراد أن تبذل جهود كبيرة للتحقق من دقة وصدق وثبات الاختبارات قبل تطبيقها والاعتماد على نتائجها.

#### 4 \_ صدق الاختبار و صدق المحتوى *Test Validity and Content*

هنا تظهر محاولة الإجابة على سؤال "ماذا يقيس هذا الاختبار؟" ولتحديد ذلك هنالك ما يسمى بصدق المحتوى وكذلك الصدق المعياري أو (صدق الاختبار) و هاتان هما الطريقتان التي يبنى عليهما صحة الاختبار، يعرف صدق الاختبار (الصدق المعياري) بأنه يدل على أولئك الذين يبطلون بلاء حسناً في الاختبار وبالتالي يدل هذا الاختبار بأنهم سوف يكونون كذلك في الوظيفة. وعليه فإن صدق الاختبار في تعريفه يعني "هل الاختبار له علاقة وطيدة بالمهنة؟" ويجب أن يكون الاختبار قائم على هذه الفكرة وبدون ذلك لا يوجد سبب أو مبرر منطقي للاستمرار في العمل بمثل هذا الاختبار.

أما صدق المحتوى فهو يدل أن الاختبار يمثل عينة عادلة لمحتوى ومتطلبات الوظيفة، وهذا أمر يبدو سهلاً نظرياً ولكنه صعب عملياً فمثلاً وضع عينة عشوائية وشاملة مع إعطاء نفس ظروف المهنة فهو أمر ليس سهلاً دائماً وإن ثبتت صحة الامتحان وصحة معياره يجب توضيحها جيداً بشكل مسبق.

و يقصد بثبات الاختبار أنه في حال تم تقديم الاختبار نفسه أو اختبارات مماثلة له لنفس الأفراد وفي أوقات مختلفة فإنه سيعطي تقريباً نفس النتائج أي أن الاستجابات للعناصر المتشابهة من الاختبار ستكون تقريباً واحدة. توجد عدّة أنواع للاختبارات تشمل اختبارات الذكاء واختبارات لقياس الشخصية والقدرات الحركية والبدنية والقدرات العقلية على سبيل المثال.

## 5 \_ تقييم مصداقية الاختبار *Test Validity Evaluation*

يعتبر الاختبار مفيد عندما يكون مستخدم الاختبار متأكداً من أن هذا الاختبار سوف يكشف و يقيم الأداء في مهنة محددة، حيث يجب تقييم الاختبار قبل استعماله للتأكد من أنه سيساعد في تحديد الأداء المطلوب أو المرغوب للتوظيف. تتطلب هذه العملية خبرة من علماء النفس بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية وتكون مهمة الإدارة المباشرة هي توصيف الوظيفة ومتطلباتها حتى تكون المتطلبات البشرية مناسبة للوظيفة. تتألف عملية تقييم مصداقية الاختبار من خمس خطوات كالتالي:

- تحليل الوظيفة
- اختيار الاختبار
- اجراء الاختبار
- تحديد العلاقة بين الاختبار و المعايير
- تقييم الاختبار

## 6 \_ الفروض التي يقوم عليها الاختبار *Test Assumptions*

إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة، فيجب على الإدارة أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات داخل إطار يتضمن الفروض الآتية:

- بالرغم من أن الاختبارات تعتبر إحدى الأدوات التي يمكن أن تستخدم في المفاضلة بين المتقدمين، إلا أنها تمثل جزء من عملية المفاضلة ولا يمكن وأن يعتمد عليها وحدها في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم أو عدم صلاحيته.
- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه، وعلى ذلك يجب ألا يستخدم إلا إذا ثبت صلاحيته للتفضيل بين مجموعة من الأشخاص الذين يتقدمون لشغل وظائف معينة في المنظمة.
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء أعمال معينة إلا أنها لا تقطع بما إذا كان يؤدي هذه الأعمال على الوجه المطلوب.

- تفترض هذه الاختبارات أن هناك اختلافات بين المتقدمين في ذكاءهم، استعدادهم لأداء أنواع معينة من الأعمال والحوافز التي يمكن أن تدفعهم إلى العمل.
- كذلك تفترض الاختبارات أن هناك علاقة وثيقة بين هذه الصفات ومقدرة الفرد على شغل وظائف معينة.
- أخيراً تفترض هذه الاختبارات أن من الممكن قياس درجة توافر صفات معينة في كل من المتقدمين وأيضاً قياس العلاقة بين هذه الصفات وأداء العامل بعد شغله الوظيفة.

## 7 \_ الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد *Effective Test Conditions*

- هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد، حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه. ومن هذه الشروط:
- يجب أن يكون الاختبار صادقاً Valid في قياس الشيء المصمم من أجله، وصدق الاختبار يعني قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، مثل ذلك إذا كان الاختبار يقيس قدرة الطالب على تحصيل إحدى المواد الدراسية، فإن هذا الاختبار يعتبر صادقاً إذا كان قادراً على قياس هذه القدرة، وهو ما يعني وضوح مفهومه بالنسبة للشخص محل الاختبار، وذلك حتى لا تختلف الفروق ما بين الطالب المجد، والطالب غير المجد، ولا لشيء إلا لأن لغة الامتحان لم تكن واضحة وتحمل أكثر من معنى.
  - يجب أن يكون الاختبار ثابتاً Reliable أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي طبق فيها، كما يتميز بالثبات إذا لم تتغير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغيراً ملحوظاً إذا أعطى نفس الاختبار عدة مرات. ويمكن تحسين درجة الثبات إذا صمم الاختبار بحيث يقضي على الدور الذي تلعبه المؤثرات الخارجية مثل القدرة على التخمين بالنسبة لاختبارات التحصيل أو الذكاء.

- يجب أن يكون الاختبار موضوعياً Objective أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.

## 8 \_ أنواع الاختبارات *Types of Tests*

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف. فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة مدى إمكانية الشخص أن يتكيف بسرعة الظروف المختلفة. والواقع أنه ليس من السهل وضع تقسيم فاصل للاختبارات، فكل نوع يؤدي لأكثر من وظيفة. ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع التالية:

### • اختبارات الأداء *Performance Tests*:

يطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة. فمثلاً يطلب من المتقدم لوظيفة التنفيذ على الحاسب أن يكتب عدداً من الصفحات ثم تحسب المدة التي تم من خلالها هذه الصفحات وعدد الأخطاء التي ارتكبها. ويستخدم هذه النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة وهي الوظائف التي توجد معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال الموكلة إليها، وهي بذلك لا تصلح بالنسبة لأنواع الأخرى من الوظائف كالوظائف الإدارية والإشرافية.

### • اختبارات الذكاء *Intelligence Tests*:

تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداماً. وبطبيعة الحال هناك اختلافات فيما بين الباحثين حول مفهوم الذكاء، وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها، واتخاذها كمؤشر على توافر أو عدم توافر درجة عالية من الذكاء. فالبعض يركز على قدرة

الشخص على التعبير عن أفكاره وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة، والبعض الآخر أضاف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر.

ولا شك أن هناك اختلافاً كبيراً في درجة الذكاء بين فرد وآخر. ولا شك أيضاً أن كل عمل أو وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة.

وقد مر وقت اعتبر فيه الذكاء الطبيعي للفرد من أهم عامل نجاحه في أداء عمله ولكن الثابت أن هناك ارتباط بسيط بين درجة الذكاء والمقدرة على الأداء بالنسبة للأعمال اليدوية فهناك وظائف لا تحتاج إلا قدر بسيط من الذكاء، وكان هناك أيضاً وظائف تحتاج إلى درجة عالية من الذكاء كوظائف الحسابات والهندسة وأعمال التصميم والإدارة.

وعلى كل حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، إذ يتوقف نجاح الفرد في المنشأة على عدة عوامل منها الذكاء فاختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنشأة، أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين، أضف إلى ذلك أن نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتماً غياب المتقدم للوظيفة، قد يرجع السبب إلى اضطراب ذهني أو عصبي وقت انعقاد الاختبار.

#### • اختبارات الاستعداد والقدرات **Aptitude Tests**:

إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها. وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الشخص مثل القدرات اللغوية مثلاً.

#### • اختبارات الميول للعمل **Tendencies Tests**:

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحببه وولائه لأدائه، ويعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به

بسرعة، كما أنه يفضل على غيره، ويؤدي التحاقه به إلى ارتياحه نفسياً وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه.

#### • اختبارات الشخصية Personality Tests:

وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها. إذا تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه، وثقة الفرد في نفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته.

ولعل أصعب نوع من أنواع الاختبارات هو ذلك المتعلق بدراسة شخصية المتقدم للوظيفة من ناحية أخلاقه وطباعه وقدراته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه. ويرجع السبب في صعوبة هذا النوع من الاختبارات إلى عدم التوصل إلى معرفة ماهية هذه المميزات بالضبط، وإلى أنها غير ملموسة مما يصعب قياسها بدقة. ولا تقتصر صعوبة هذا النوع من الاختبارات إلى هذا الحد، بل إن المشكلة أعمق من ذلك، إذا أنه من الصعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل وكل مهنة.

#### • اختبارات الاتجاهات Attitudes:

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل، وغيرها حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.

وبطبيعة الحال، فإن اختيار نوعاً من الاختبارات إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شاغليها حيث يمكن أن يؤدي ذلك عن طريق ما يسمى بتحليل العمل والصفات الواجب توافرها في شاغليها، ويمكن توضيح ذلك بالنسبة لوظيفة مراقب تشغيل آلة من



الشكل رقم (1) ولفهم هذا الشكل نذكر أن مقياس الأهمية النسبية لكل صفة من الصفات الموضحة بالقائمة قد قسم إلى 5 درجات تتدرج من 1 إلى 5 ، كما حصلت صفة معينة على 5 درجات تعتبر هذه الصفة مهمة للغاية بالنسبة للوظيفة وتقل أهميتها كلما انخفضت الدرجة عن 5 درجات . وهذا يعني أنه بالنسبة لهذه الوظيفة فإن الصفات الهامة الواجب توافرها في شاغلها هي التوافق العصبي البصري والتمييز البصري والإدراك المكاني وكلها تراوحت ما بين 4 و5.

كما يتضح أيضاً من هذا الشكل أن هناك بعض العناصر لا تعتبر مهمة بالنسبة لشغل هذه الوظيفة مثل الذكاء والثقافة والحكم السليم والتحليل المنطقي والقدرة اللغوية والقدرة على التنفيذ وغيرها من الصفات التي حصلت على درجة واحدة.

شكل رقم (1) تحليل الجوانب السلوكية بالنسبة لوظيفة مراقب تشغيل آلة

					درجة الأهمية
5	4	3	2	1	الصفات والقدرات البشرية
					1- النشاط / الطاقة
					2- سرعة الإنتاج
					3- درجة التحمل
					4- الضبط
					5- التأزر أ
					6- التأزر ب
					7- المبادرة
					8- التركيز
					9- توزيع الانتباه
					10- المثابرة
					11- متيقظ الذهن
					12- التعاون
					13- التميز البصري
					14- التميز السمعي
					15- التميز للمسحي
					16- التميز الحركي
					17- الإدراك المكاني
					18- إدراك الأشكال
					19- الدقة
					20- التذكر البصري
					21- التذكر السمعي
					22- التذكر الحركي
					23- الفهم بوجه عام
					24- الفهم للأسئلة
					25- الملاحظة
					26- القدرة على وضع الخطط
					27- الذكاء
					28- الثقافة
					29- الحكم السليم
					30- التحليل المنطقي
					31- القدرة اللغوية
					32- القدرة على التمييز

## • اختبار التأقلم Adaptability Test

مدته خمس عشرة دقيقة ويحتوي على عدد كبير من الأسئلة من بينها:

- ماهي الكلمة من بين الكلمات التالية التي تحدد صفة البرتقالة؟

(حيوان زهرة فاكهة خضراوات قماش)

- ماهو الحرف السابع في الأبجدية؟

- إذا كان قلم ثمنه 25 ليرة فما ثمن ستة أقلام؟

## • (مقياس وشلر للذكاء عند البالغين) Wechler Adult Intelligence Scale

يتم هذا الاختبار لكل فرد على حدة بحيث يوجه الخبير النفسي الأسئلة إلى الفرد الذي يتم تسجيل الإجابات على نموذج خاص معد لهذا الغرض. وتحتاج هذه الطريقة الكثير من الجهد والوقت والمال لذلك فإنها لا تستخدم بكثرة إلا على المستويات العليا.

وقد أثبتت فعاليتها في المجالات الإدارية. ومن بين ما يتضمنه مقياس وشلر اختبار كلامي فيما يلي موجز عنه:

A. المعلومات Information: مجموعة الأسئلة عن المعلومات العامة.

B. القدرة على الفهم Comprehension: أسئلة أخرى تبين إمكانيات تكيف الفرد مع المفاهيم الاجتماعية.

C. الحساب Arithmetic: العبرة بإعطاء حلول صحيحة والوقت الذي تستغرقه الإجابة.

D. القدرة على حفظ الأرقام: يتم قراءة عدد من الأرقام ويطلب من الشخص أن يكررها من الذاكرة وأحياناً معكوسة.

E. أوجه الشبه Similarities: يتم قراءة مجموعة ثنائية من العبارات ويطلب استخراج صفة تجمع بينها.

F. مفردات اللغة Vocabulary: مجموعة كلمات على شخص أن يعبر عنها بعبارات من عنده.

G. إكمال الصورة Picture Completion: تقدم للشخص مجموعة صور وعليه أن يحدد العنصر الناقص.

H. ترتيب الصور Picture Arrangement: يطلب من الشخص أن يرتب مجموعة من الصور تعبر عن المعنى بأسرع ما يمكن.

I. تجميع الأشياء Object Assembly: وهي عبارة عن ألغاز لصور مقطوعة يجب تجميعها في فترة زمنية محددة.

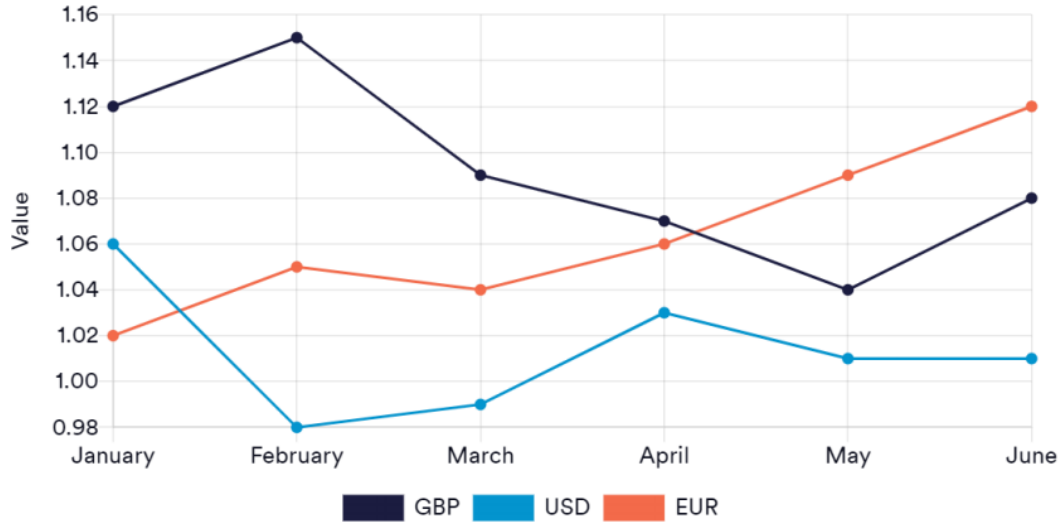
J. التصميم بالمكعبات Blok Design: يتم العمل بواسطة مجمعة من المكعبات الصغيرة لها وجوه حمراء أو بيضاء أو حمراء وبيضاء ويحاول الفرد تجميع بعض التصميمات المطبوعة بأسرع ما يمكن.

K. النموذج الرقمي Digit Symbol: يعطي الفرد مجمعات من النماذج والأرقام لاستخدامها كرموز وعليه بعد ذلك أن يكتب أكبر عدد ممكن من الأرقام الصالحة في وقت محدد.

### نموذج اختبار

#### السؤال الأول:

ما هو الفرق بين عدد الدولارات الكندية التي يمكنك شراؤها بمبلغ 3500 يورو في أبريل مقارنة بـ 3500 يورو في يونيو/حزيران؟



A) 122

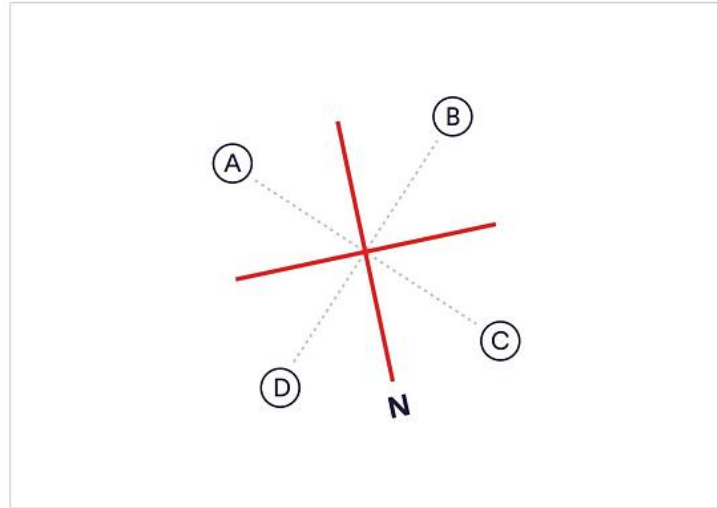
B) 177

C) 133

D) 199

السؤال الثاني:

أي حرف يمثل الشمال الشرقي؟



A)

B)

C)

D)

السؤال الثالث:

في المملكة المتحدة، يحق للأمهات العاملات الحصول على إجازة أمومة لمدة 52 أسبوعًا. يتم دفع الأسابيع الستة الأولى بنسبة 90٪ من الراتب الكامل و33 أسبوعًا أخرى يتم دفعها بمعدل ثابت، على الرغم من أن بعض أرباب العمل يقدمون مخططات أمومة أكثر سخاء. إذا أصبح اقتراح الحكومة قانونًا، فسيتم استبدال هذا النظام بإجازة أبوية مرنة، يمكن تقسيمها بين الأب والأم.

يحق للأمهات الجدد الحصول على إجازة أمومة مدفوعة الأجر لمدة أربعة أشهر بعد الولادة، مع إجازة أبوة مدفوعة الأجر مدتها أسبوعان. وسيتبع ذلك إجازة مرنة لمدة سبعة أشهر، يتم دفع أربعة منها.

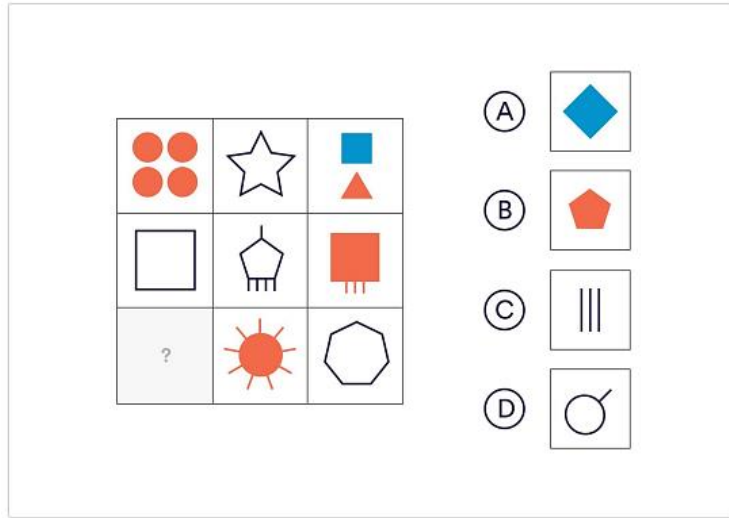
يتعين على الدول الأوروبية الأعضاء تقديم إجازة أمومة مدتها 14 أسبوعًا كحد أدنى، على الرغم من أن العديد من الدول تقدم أكثر من ذلك بكثير. فرنسا، على سبيل المثال، لديها إجازة لمدة 16 أسبوعًا بنسبة 100٪ من الراتب. في أيسلندا، يحصل الوالدان على إجازة مدفوعة الأجر لمدة تسعة أشهر بنسبة 80٪ من الراتب، مع مطالبة كل والد بإجازة لمدة ثلاثة أشهر وتحديد كيفية مشاركة الثلاثة الباقين. على سبيل المقارنة، تفرض الولايات المتحدة إجازة أمومة مدتها اثني عشر أسبوعًا - رغم أن هذا غير مدفوع تقريبًا.

يعتقد المدافعون عن نظام الإجازة الوالدية المرنة الجديد أن الأبوة لم تعد حصرًا أمًا وأن السياسة الجديدة ستعزز المساواة بين الجنسين.

هل يمكنك الإشارة إلى ما إذا كان النص السابق صحيحًا أم خطأ، أم لا يمكنك التحديد؟

#### السؤال الرابع

أي من الأشكال المعطاة سيكمل التسلسل؟



A)   
C)

B)   
D)

#### السؤال الخامس:

في شهر 2 هناك مبلغ 5000 يتم تحويله من بيستا الى لايتا، ما هي القيمة باليورو أو إلى أقرب يورو التي يتم تحويل هذا المبلغ إليها مرة أخرى في شهر 5؟

	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5
Dram	1.61	1.63	1.67	1.61	1.58
Lita	1.53	1.54	1.55	1.51	1.51
Pesta	11.55	11.35	11.24	11.36	11.58
Bahi	1.27	1.28	1.29	1.3	1.28
Reper	1.58	1.61	1.65	1.6	1.56

A) £449

B) £469

C) £459

D) £479

## أسئلة للمناقشة

1. إذا ما تم استخدام الاختبارات بشكل علمي وموضوعي فإنها من الممكن أن تحقق العديد من الأهداف. اذكر هذه الأهداف. (توجيه للإجابة: الفقرة 2)
2. ما العلاقة بين تحليل وتوصيف الوظائف والاختبارات؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
3. كيف يمكن تقييم مصداقية الاختبار؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 4)
4. حتى يمكن الاعتماد على الاختبار الذي تم تصميمه والاطمئنان على نتائجه، لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط. اذكر هذه الشروط. (توجيه للإجابة: الفقرة 7)
5. لماذا لا يجب أن يخضع المرشح لجميع أنواع الاختبارات المذكورة في هذا الفصل؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 8)



## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
	✓	1- الاختبار هو عينة من سلوك الشخص
✓		2- تعد الاختبارات من أكثر وسائل الاختيار موضوعية
	✓	3- من أهداف الاختبارات استبعاد الأفراد غير الصالحين لشغل وظائف المنظمة
	✓	4- يجب أن تُصمم الاختبارات على أساس نتائج تحليل وتوصيف الوظائف

## أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- ليس من المبادئ التي تستند عليها الاختبارات:

- (أ) الاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف (ج) المصادقية  
(ب) الثبات (د) العمومية

2- من خطوات تقييم مصداقية الاختبار:

- (أ) تحليل الوظيفة (ج) إجراء الاختبار  
(ب) اختيار الاختيار (د) كل ما ذكر

3- عندما يطلب من المتقدم أن يكتب عدداً من الصفحات ثم نحصي عدد الأخطاء فإن هذا

الاختبار يسمى:

- (أ) اختبار الأداء (ج) اختبار القدرات  
(ب) اختبار الذكاء (د) اختبار الميول

4- مدة اختبار التأقلم:

- (أ) 25 دقيقة (ج) 15 دقيقة  
(ب) 30 دقيقة (د) 5 دقائق

## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- أبو رغيف، عقيل جاسم عبد الله. (2007). تخطيط الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث.
- بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. دار المنهل اللبناني. بيروت.
- برنوطي، سعاد نايف. (2004). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الطبعة الثانية. دار وائل.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار العربية للنهضة. لبنان.
- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري. عمان.
- الجذوب، طارق. (2005) الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. الطبعة الخامسة. الدار الجامعة للطباعة والنشر. بيروت.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- يونس، موسى (ترجمة). توظيف المتميزين. بيت الأفكار الدولية. الرياض.

### المراجع الأجنبية

- Anne H. & George S. (2007). Employment Personality Tests Decoded. Career Press.
- Jim Barrett. (2008). Ultimate Aptitude Tests. Kogan Page. Great Britain and the United States.

- Wayne R. & Joseph J. (2016). Human Resource Management.  
Fourteenth Edition. Global Edition.



## الفصل الثاني عشر: التوظيف الإلكتروني

### 1- مفهوم التوظيف الإلكتروني *Concept of Electronic Employment*

استفادت المنظمات من التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتنامى استخدامها في عملية اختيار الموظفين، وأصبحت من الوسائل الأساسية ليس للتعامل مع الحجم المتزايد للأوراق في مجال التوظيف فحسب، بل وللتنبؤ بأي المرشحين سيكون أكثر نجاحاً في المنظمة. ويظهر الاستخدام المتنامي لشبكة الإنترنت في مجال التوظيف من خلال تنامي استخدامها كوسيلة للإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمات. كما يبدو ذلك جلياً من خلال انتشار بنوك التوظيف الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، التي يسرت للباحثين عن العمل من إضافة سيرتهم الذاتية إلى قواعد المعلومات في هذه البنوك مقابل أتعاب معينة.

كما يسرّ الإنترنت لمسؤولي التوظيف في المنظمات الوصول إلى هذه البنوك والاطلاع على السير الذاتية للباحثين عن العمل، مصنفة وفقاً لمناطقهم الجغرافية، أو مهنتهم، أو تخصصاتهم، أو غيرها من المعايير، وإعداد قوائم بالمرشحين المناسبين حتى يمكن الاتصال بهم وحثهم على التقدم إلى الوظائف الشاغرة في المنظمة. وهكذا توفرت لدى المنظمات والباحثين عن الأعمال فرصاً كبرى لتحقيق أهدافهم في هذا المجال بفاعلية كبرى، ليس فقط في البلد الذي يوجدون فيه فحسب ولكن حول العالم.

يشهد التوظيف الإلكتروني ازدهاراً كبيراً، حيث ازداد عدد السير الذاتية المعروضة على الإنترنت، كما ازداد عدد المواقع الإلكترونية التي تستضيف طلبات التوظيف بشكل ملحوظ.

كذلك سهلت التطورات التكنولوجية في هذا المجال من المواءمة بين المهارات والأعمال. حيث أصبح بالإمكان مسح السير الذاتية وتخزينها في الحاسب الآلي، الأمر الذي لم يقلل من استخدام الأوراق فحسب، بل وقلل من الوقت المطلوب لتحديد المرشحين المناسبين للأعمال. كذلك فإن التكنولوجيا الحديثة حققت تطورات أخرى في هذا المجال، فقد سهلت تكنولوجيا الوسائط المتعددة عبر الإنترنت إمكانية إجراء الاتصالات التفاعلية في أي شكل وفي أي وقت ومن أي مكان في العالم. وأصبح بالإمكان تبادل المعلومات في شكل وثائق مكتوبة أو صور أو رسوم أو

من خلال الفيديو. وصار بالإمكان استخدام هذه الوسائل في تصميم السير الذاتية الإلكترونية وتقديمها عبر الإنترنت، متضمنةً أصواتاً وصوراً ورسوماً. كذلك زاد استخدام وسائل الاتصال المتطورة في مجال الاختيار الوظيفي، وهكذا نرى أن من الاتجاهات الحديثة في مجال التوظيف، استخدام ما يسمى المؤتمرات عبر الفيديو Video Conferencing التي يمكن من خلالها إجراء المقابلات الشخصية لأفراد في أماكن بعيدة.

علاوة على ما سبق، فقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة المنظمات على التوظيف الفاعل لمواردها البشرية الحالية. فعلى سبيل المثال سهل الحاسب الآلي ربط نظم التوظيف لدى المنظمات بنظم الأفراد المخزنة على الحاسب الآلي لمساعدتها في شغل الوظائف الشاغرة بالموظفين الحاليين. حيث يساعد هذا الربط على المراجعة الآلية لمؤهلات الموظفين الحاليين، ومقارنتها بمتطلبات الوظائف الشاغرة، ومن ثم اقتراح التوافق المناسب بين مهارات العاملين ومتطلبات الوظائف الشاغرة.

بالإضافة إلى ما أحدثته التطورات التكنولوجية في مجال التوظيف، فقد ظهرت تطورات أخرى في الأساليب المستخدمة في التوظيف. فعلى سبيل المثال، من الاتجاهات التي أصبحت تسود مؤخراً في مجال التوظيف ما يسمى بالتوظيف المرن Flexible Staffing الذي يتيح للمنظمات الاستفادة من المتخصصين على أساس التعاقد المؤقت معهم، الأمر الذي يمكن المنظمات من الاستجابة إلى احتياجات سوق العمل، والتغيرات التكنولوجية في مجال العمل، والتركيز على المهارات الأساسية وتقديم مستويات عالية من الخدمات. كذلك تنامي التنظيم القانوني لحماية كافة أفراد المجتمع من التمييز في مجال التوظيف. ومن الاتجاهات التي بدأت تسود في هذا المجال مؤخراً أيضاً حماية المعاقين، وظهور العديد من القوانين التي ترعى توظيفهم، مثل قانون الأمريكيين المعاقين لسنة 1990 (Act of Americans with Disabilities) الذي تضمن العديد من البنود التي تحمي حقوقهم في مجال التوظيف.

## 2- الاستقطاب الإلكتروني Cyber Recruiting

زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وغدت شبكة الانترنت أداة اقتصادية، وسهلة، وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة. فقد خلقت الإنترنت

سوقاً عالمية للعمالة يسهل الوصول إليها، ومن خلالها لم تعد هناك حدود جغرافية ويات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون أعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة.

وبشكل عام، فإن التطورات التكنولوجية في مجال الإنترنت سهلت من عمل المستقطبين. ويات بإمكان المنظمات استخدام العديد من برامج الحاسب الآلي الزهيدة الثمن المتاحة في هذا المجال، التي تمكن المستقطبين من تخطيط استراتيجيات الاستقطاب طويلة المدى، وإدارة عملية الاستقطاب بإمكانات متكاملة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة، والإعلان عن الوظائف، وتلقي طلبات التوظيف، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة للموارد البشرية تتضمن الموظفين الحاليين والمرشحين للعمل.

ونتيجة للتوسع البالغ في استخدام الإنترنت وتنامي استخدامها في مجال الاستقطاب تغيرت الجهود التقليدية للاستقطاب إلى حد كبير، وأصبح من المتداول استخدام مصطلح الاستقطاب الإلكتروني (Cyber Recruiting). ووفقاً لمسح أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1998 تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الإنترنت زاد بنسبة 353% في سنة (1997-1998). وكشفت دراسة أخرى عن أن حوالي 70% من متخصصي إدارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الإنترنت لجهود الاستقطاب، وأن 81% منهم لديهم مواقع إلكترونية، وأن 73% منهم يستخدمون هذه المواقع للإعلان عن الوظائف. ومن المتوقع أن يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الإلكتروني في المستقبل بشكل كبير، ليس فقط لأن المنظمات تجدها أقل تكلفة ولكن لأنها أثبتت أنها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الأفراد المؤهلين واستقطابهم.

تتجه المنظمات في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية إلى حيث يحتشد مرشحون محتملون، وقد بينت الإحصاءات أن هناك نحو 2000 منظمة تعرض قرابة 35.000 وظيفة في أي وقت على موقع [Careers.wsj.com](http://Careers.wsj.com) وهو موقع إلكتروني لعرض وظائف تمتلكه صحيفة وول ستريت، ويعد واحداً من أفضل ثلاثة مواقع للتوظيف الإلكتروني، ويُعد ميزة جيدة للمنظمة التي تبحث عن موارد بشرية عبر الإنترنت.

### 3 - مزايا ومساوئ الاستقطاب الإلكتروني *Advantages and Disadvantages of Cyber Recruiting*

#### *Cyber Recruiting*

من مزايا استخدام الانترنت في الاستقطاب، الوصول إلى قطاع عريض من الأفراد بتكلفة قليلة، بالإضافة لذلك فإنها وسيلة تتميز بتمكين الراغبين من إرسال طلبات التوظيف والسير الذاتية من خلالها. حيث يمكن للراغب في العمل تعبئة طلب التوظيف وإرساله مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني. ولكن من جهة أخرى فإن المزايا التي يحققها الاستقطاب الإلكتروني في تسهيل الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس وتسهيل استقبال طلبات التوظيف قد تتسبب في بعض المشكلات لإدارة الموارد البشرية. فسهولة التقديم تغري أعداداً كبيرة بالتقدم بطلباتهم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة بها، الأمر الذي يعني تسلم طلبات كثيرة من مناطق جغرافية بعيدة لأناس من الجلي أنهم غير مؤهلين. ويكون من المحتم مراجعة هذه الطلبات، وفرزها وتصنيفها، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية غير أن التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات سهلت من التعامل مع هذه الطلبات. إذ توجد حالياً برامج للحاسب الآلي مصممة خصيصاً لإدارة طلبات التوظيف والسير الذاتية. ويمكن لهذه البرامج مسح الطلبات والسير الذاتية بأجهزة المسح الآلي وتخزينها في الحاسب الآلي في قاعدة المعلومات. وعندما تكون هناك وظيفة شاغرة يمكن البحث في قاعدة المعلومات لتحديد المرشحين المؤهلين، ووضع قائمة بأسماء المرشحين تتواءم مع الوظائف المناسبة.

#### 4 - وسائل الاستقطاب الإلكتروني *Cyber Recruiting Methods*

هناك وسيلتان رئيستان للاستقطاب الإلكتروني. في الوسيلة الأولى تتعاقد المنظمة مع خدمة استقطاب متخصصة، وتشبه هذه الخدمات الإعلان عن الوظائف في الصحف، ولكن تكلفتها تكون أقل بكثير. وتؤدي هذه الخدمات عدداً من التسهيلات للمنظمات وللباحثين عن الأعمال. فبعض مكاتب الاستقطاب الإلكتروني متخصصة في إنشاء قواعد معلومات في مواقع على الإنترنت يمكن للمنظمات والباحثين عن الأعمال البحث فيها، كذلك هناك بعض الخدمات التي تساعد المرشحين في تخطيط مستقبلهم المهني، وتقديم لهم الاستراتيجيات المناسبة للبحث عن العمل، وهناك خدمات أخرى تركز على نشر السير الذاتية.



كذلك هناك بعض بنوك الأعمال التي تعمل على الموازنة بين الأفراد والوظائف الشاغرة وتوفر للمنظمات مجموعة من المرشحين للانتقاء من بينهم.

وفي الوسيلة الثانية تتولى المنظمة نفسها إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بها على الإنترنت لتعلن عن وظائفها. وقد نجحت بعض المنظمات في إنشاء وابتكار صفحات خلاقة لجذب الباحثين عن العمل. فعلى سبيل المثال، فإن إحدى المنظمات تمكن الباحثين من الاتصال بالموظفين الحاليين فيها وذلك من خلال الاشتراك في برنامج يسمى "اتخذ صديقاً لك في المنظمة". ويتيح البرنامج للباحث عن العمل فرصة الارتباط بموظف في المنظمة في المجال نفسه لمعرفة المنظمة والعمل فيها بشكل عميق.

وإذا ما قررت المنظمة إنشاء صفحة إلكترونية للاستقطاب في الإنترنت فهناك عدد من النقاط يجذب مراعاتها، حتى تحقق هذه الصفحات الهدف المنشود منها، ومن أهمها ما يلي:

- تبسيط تشغيل الموقع الإلكتروني.
- تضمين اسم المنظمة في العنوان الإلكتروني الذي يستخدم للوصول إليها.
- تضمين معلومات عن المنظمة وتاريخها.
- تسهيل الانتقال بين الروابط links التي تتضمنها الصفحة، بحيث يمكن الانتقال بينها والعودة إلى الموقع الأصلي بسهولة.
- تنظيم البحث في الصفحة وفقاً لفئة العمل، والموقع الجغرافي للعمل.
- تضمين نماذج إلكترونية للباحثين عن العمل لاستخدامها للتقديم.
- يجذب عمل الصفحات لتكون تفاعلية.

بالإضافة إلى الوسيلتين السابقتين، أخذت لوحات الإعلانات Ads Banner، في الانتشار كوسيلة للاستقطاب على الإنترنت. ويمكن استئجار هذه اللوحات في بنوك المعلومات ومواقع الاستقطاب على الشبكة العنكبوتية. وعندما يدخل الباحث عن العمل عبر الإنترنت مصطلحات معينة مثل: هندسة، أو محاسبة، فإن المنظمة تبرز له على الشاشة. إلا أن هذه الوسيلة تستخدم في الغالب للتعريف العام بالمنظمة أكثر منها لشغل وظائف شاغرة معينة، علاوة على أنها قد تكون مكلفة، وذلك حسب الموقع الذي يتم فيه الإعلان.

كذلك من وسائل الاستقطاب الإلكتروني التي بدأت في الانتشار عبر الإنترنت ما يسمى مجموعات الأخبار News Groups. وتتكون كل مجموعة من هذه المجموعات في العادة من أفراد لهم اهتمامات مشتركة، ويتبادلون المعلومات ذات العلاقة باهتماماتهم عبر الإنترنت. وتتنوع مجموعات الأخبار بشكل كبير لا حد له. وهكذا نجد أن هناك مجموعات للمهتمين بالأمر القانوني، أو التصوير، أو الشؤون العامة، أو الشؤون الاقتصادية، بل هناك مجموعات الأخبار المخصصة للبحث عن الوظائف. ويمكن للمنظمات استخدام مواقع هذه المجموعات لاستقطاب فئات محددة من الأفراد.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة للإعلان عن الوظائف على شبكة الإنترنت، فإن بعض وسائل الاستقطاب التقليدية أصبحت تستفيد من إمكانات الإنترنت في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، معظم الصحف صارت تقدم نسخاً منشورة على الإنترنت بالإضافة إلى النسخ المطبوعة منها. وكثيراً ما تتضمن هذه الصحف الإلكترونية صفحات للإعلانات عن الوظائف الشاغرة. وقد أدى ذلك إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، فصفحات الإعلانات للصحف يمكن البحث فيها إلكترونياً، كما أنها تستمر للعرض لمدة طويلة. الأمر الذي يعني توسيع النطاق الجغرافي لاستقطاب الأفراد المؤهلين، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى أولئك الذين لا يقرؤون الصحف المطبوعة، ويوجدون في مناطق أوسع من تلك التي تغطيها الصحيفة المطبوعة في العادة.

ومن الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الاستقطاب الإلكتروني استخدام برامج الحاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكاء للباحثين في الشبكة العنكبوتية Smart Agents Searching The Web. ولا تستخدم هذه التكنولوجيا إلا في عدد محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات. وتتولى هذه البرامج البحث بصورة أوتوماتيكية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية، وترتبها في قواعد للمعلومات. كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الإلكتروني للباحثين عن العمل وإبلاغ الواعدين منهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة.

## 5 - استراتيجيات مبتكرة للتوظيف الإلكتروني *Innovative strategies*

ما يميز بعض المنظمات التي تستثمر جهودها في استقطاب واختيار الموارد البشرية عبر شبكة الإنترنت، اعتمادها على تكتيكات إلكترونية مبتكرة تميزها عن المنافسين في هذا المجال:

- **زيادة شريحة المرشحين Increased Candidate Segment:** في سوق العمل ينبغي أن تستخدم المنظمات الانترنت للوصول إلى كل من المرشحين "الإيجابيين" و "السلبين"، المرشحون الإيجابيون هم أولئك الذين يضعون سيرهم الذاتية على منصات طالبي العمل الالكترونية. أما المرشحون السلبيون فهم الموظفون المؤهلون تأهيلاً عالياً وسعداء بالعمل في أماكن أخرى وهم مجموعة عمل أكبر وأكثر جذباً للمنظمات.

من أجل الوصول إلى مرشحين سلبيين يجب تعيين عدداً من الأشخاص في إدارة الموارد البشرية المتخصصين بتلك المهمة، كما يجب إبعادهم عن العملاء حيث لا سير ذاتية يعالجونها، ولا مرشحين يقابلونها. عليهم أن يقوموا بدراسات ديمغرافية عن أنواع الأشخاص الذين ترغب المنظمة في توظيفهم، وبعد الحصول على البيانات المطلوبة يمكن لفريق التوظيف الإلكتروني البحث في مواقع الكترونية يتردد عليها المرشحون المحتملون.

إذا كانت المنظمة توظف عبر الانترنت فإنها متقدمة كثيراً على غيرها، وإذا كانت المنظمة بحاجة إلى مبرمجي جافا، مثلاً، من الممكن التفكير بأعمارهم المحتملة وما يفضلونه حيث تتراوح أعمار معظمهم بين 22 و 29 سنة، ويتصفحون الانترنت بكثافة. من المحتمل أن يزوروا مواقع عدة بحثاً عن معلومات عن جافا (Java World.com) أو أنهم قد يتفقدون موقع مثل (CMPnet.com) لمعرفة أخبار التقنية أو موقع (CNet.com) لمعلومات تفصيلية عن التقنية أو موقع (Tunes.com) لتحميل وشراء موسيقا أو موقع (ESPN.com) لمعرفة أنباء الرياضة أو موقع (CNN.com) للاطلاع على الأخبار. كل تلك المواقع الإلكترونية تستقبل إعلانات وتعرضها ولكن لا توجد منظمات كثيرة تعلن عن فرص عمل عليها.

• **المفاضلة بين المصادر Differentiation between Sources:** حتى في عصر الإنترنت لا تزال بعض المنظمات تفشل في ذكر فرص العمل أو إجراءات تقديم الطلبات على مواقعها الإلكترونية. (مثال: شركة كوكاكولا CocaCola).

من الدروس الهامة التي يجب ان تتعلمها المنظمات وبشكل مبكر أن إدراج فرص العمل على موقع المنظمة الإلكتروني أو لوحات إعلانية تجارية كبيرة يجعلها تحصل على المرشحين المناسبين بسرعة كافية.

يجب التركيز عند الإعلان في المواقع الإلكترونية على أنواع معينة من الوظائف في مواقع محددة مثلاً يقدم Careers.wsj.com نفسه، مثلاً، على أنه الموقع رقم واحد للحصول على مديرين من المستوى المتوسط وأعلى.

كما أن هناك ميزة أخرى للإنترنت مفيدة لكن غالباً ما يتم تجاهلها وتعرف باسم يوزنت Usenet. حيث يوزنت هو نظام عالمي لمجموعات الدردشة يوازي الإنترنت، ويمكن أن تكون لوحات إعلاناتها دقيقة للغاية فيما يتعلق بواجبات العمل ومكانه.

حيث أن عرض فرص العمل على يوزنت تجذب المهتمين بها ويؤكد مدير شركة إنتاج الرسوم التصويرية الرقمية Enroute Imaging: "أن أي شخص يعرف طريقة استخدام المتصفح يمكن أن يصل إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة، لكن الوصول إلى يوزنت يتطلب بعض الخبرة". (لم يعد الأمر صعباً كما كان سابقاً. بأي حال، توفر شركات خدمات استضافة المواقع مثل Intellines.com دخول مستخدمين مقابل رسم مالي).

• **السعي الحثيث لإبقاء المنظمة متميزة Keep the Organization Distinct:** تخرج

بعض المنظمات بأفكار ذكية عن استخدامات الإنترنت لتمييز نفسها عن المنافسين. تربط بعض المنظمات موقعي Datamasters.com و Relonetworks بمواقعها الإلكترونية مباشرة، وتسمح من ثم لمرشحين محتملين في مناطق أخرى بمقارنة تكاليف المعيشة وتقدير نفقات الانتقال إلى مكان آخر. تعرض بعض المنظمات الأخرى فرص عمل على مواقعها الإلكترونية مثلاً تعرض كاتريلر Caterpillar نموذجاً لطلب عمل يمكن تعبئته عبر موقعها الإلكتروني ([www.cat.com](http://www.cat.com)) ويشجع طالبي العمل على تقديم معلومات محددة عنهم بدلاً

من كتابة، وطباعة وإرسال سيرة ذاتية عبر البريد الإلكتروني. يسمح النموذج أيضاً بتحديد المعلومات التي تريدها من طالبي العمل، بتخصيص حقل، مثلاً، لمهارات تقنية، أو تصنيعية، أو تتعلق بالحاسوب". يرتبط بصفحة تقديم السيرة الذاتية عادة قائمة من المواقع المتوافرة ومصنفة بحسب المكان، والوظيفة، والقسم.

#### • إبقاء التوظيف الإلكتروني في إطاره الصحيح **Keep E-employment in its Proper Framework**

هناك الكثير من المواقع المخصصة لعرض السيرة الذاتية لطالبي العمل أو الفرص التي تعرضها المنظمات، ولهذا فإن الإنترنت قد يكون المكان الذي تتطلع إليه المنظمة عندما تبحث عن مرشحين.

ولأنه ليس بالضرورة كذلك، فإن التوظيف الإلكتروني يؤدي إلى انخفاض عدد المرشحين وتدني مستوى جودة معلومات التوظيف في كثير من الحالات:

- **عدد المرشحين Number of Candidates**: على سبيل المثال في أمريكا على الرغم من أن 2.5 مليون سيرة ذاتية معروضة على المواقع قد يبدو رقماً كبيراً، إلا أنه جزء صغير من 140 مليون شخص يكوّنون قوة العمل الأمريكية. وتقدر شركة أوديسي Odyssey لأبحاث التسويق، في سان فرانسيسكو، أن 12% فقط من 102 مليون أسرة في الولايات المتحدة فيها شخص كان قد بحث عن عمل عبر الإنترنت.

سينمو التوظيف الإلكتروني بالتأكيد، لكن معظم أعمال التوظيف الآن تتم في مكان آخر. تقدر فوريستر Forrester للأبحاث أن 15.000 فقط من كل الشركات الأمريكية توظف إلكترونياً حالياً، ولا يتجاوز معدل إنفاق الشركة الواحدة على ذلك 7000 دولار سنوياً.

- **جودة معلومات التوظيف Quality of Information**: معظم الناس يستخدم الإنترنت وبشكل غير انتقائي حيث عروض العمل متوافرة للجميع، بغض النظر عن المؤهلات أو الموقع. وبما أن "الإنترنت نظام بث ينشر شبكة واسعة، وبالتالي لا يمكن التنبؤ ماذا ستصطاد هذه الشبكة فبعضها حتماً سيكون جيد والآخر سيء، مما يعني هدر الكثير من الوقت سير ذاتية غير ملائمة.

ويؤكد الخبراء أن أفضل مصدر للعثور على أشخاص جيدين للمنظمة، هو الطريقة قديمة الطراز: مرشحون عن طريق موظفين حاليين. حيث أنه لا يزال المصدر رقم واحد و ينبغي استخدام الإنترنت لتعزيز تلك الطريقة.

ولكن كيف؟ يكون ذلك بنشر إعلانات عن فرص العمل المتوافرة في المنظمة على موقعها الإلكتروني، ثم التحقق أن الموظفين الحاليين يتابعون احتياجات التوظيف ويُفضل إعلامهم برسائل البريد الإلكتروني غير المعقدة عن الإعلانات المنشورة.

## 6 - العثور على المواهب عبر الانترنت *Find Talent Online*

الموارد البشرية هم أهم أصول المنظمة. وهناك حقيقة قديمة تقول أنهم الأصول الأكثر أهمية مادامنا لم نضطر لخفض التكاليف، عن طريق تسريح نسبة منهم. كما أن هناك حقيقة جديدة تقول ربما تلجأ المنظمة إلى تخفيض عدد الموظفين أكثر من اللازم و بنفس الوقت سوق العمل لصعوبة الحصول على أمثالهم، وإذا كنا جادين بشأن إستراتيجية النمو هذه، ينبغي أن نعثر على بعض الأشخاص الأذكياء والموهوبين، وربما من خارج المنظمة. ولا عجب في أن توظيف أشخاص أفضل على نحو أسرع وكلفة أقل عبر الانترنت قد بدأ بالإننتشار في عالم المنظمات. هناك آلاف الشركات التي تختبر التوظيف الإلكتروني، وكانت بعضها قد دمجتة كاملاً في إستراتيجيتها للموارد البشرية. تعرض شركة Good Guys (وهي شركة الكترونيات تبيع بالتجزئة تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها). كل الوظائف الشاغرة لديها على الانترنت وتعثّر الآن على أكثر من ثلث عمالها الجديدة عبر تلك الوسيلة، كانت هذه الشركة وشركات رائدة أخرى قد اكتشفت شيئاً مهماً: يتصفح عدد كبير من طالبي العمل الانترنت، ويبحثون عن فرص. كما حددت دراسة أخرى قامت بها شركة التوظيف Drake Beam Morin نسبة هؤلاء أنها 19% من كل طالبي العمل - وليس مفاجئاً نظراً لطبيعة مستخدمي الانترنت أن يكون طالبو العمل هؤلاء يتمتعون بكفاءات عالية.

يدعم العاملون في مجال التوظيف الإلكتروني فكرة أن الانترنت أكثر فائدة في العثور على نوعين من مرشحي العمل: الطلاب الجامعيون لوظائف سهلة وموسمية، والمهنيين، خاصة أولئك الذين يتمتعون بمهارات يصعب العثور عليها. لكن تنوع فرص العمل التي يتم عرضها على

الانترنت يتسع بسرعة، مثلاً في شركة Monster Board (وهي واحدة من أكبر شركات خدمات التوظيف التجاري)، كانت فرص العمل غير التقنية، بما فيها تلك التي تتعلق بالخدمة الصحية والمالية، والمبيعات، والتسويق، قد ارتفعت من 10% إلى 45% من كل العروض في أثناء السنوات الثلاث الماضية وكان نطاق الرواتب لفرص العمل المعروضة قد اتسع على نحو كبير، ويبدأ من 25.000 دولار سنوياً لأعمال إدارية سهلة إلى ما يقرب من ستة أرقام لمديرين مركزيين ومهندسين يتمتعون بالخبرة.

باختصار، قد يكون انخراط المنظمات بفاعلية في التوظيف الإلكتروني خطوة على طريق تحقيق أفضلية متميزة في المعركة العالمية على رأس المال الفكري. إذا لم تكن المنظمة قد بدأت بعد تصفح الانترنت للحصول على الفريق الذي تحتاج إليه، فقد حان الوقت لتبدأ بذلك وبالطريقة الآتية.

- **الاستفادة إلى أقصى حدٍ ممكن من موقع المنظمة الإلكتروني:** في هذه الأيام، المواقع الإلكترونية للشركات كثيرة جداً، لكن بعضاً من هذه الشركات فقط هو الذي يستفيد منه إلى أقصى حدٍ ممكن في التوظيف، لا ينبغي استخدام موقع المنظمة الإلكتروني لعرض فرص العمل فقط، وإنما لتسويق المنظمة لموظفين محتملين وقبول طلبات العمل. مثلاً، أنشأ مدير شركة Silicon Graphics لخدمات التوظيف العالمية، قسم فرص العمل في موقع شركته الإلكتروني مع الأخذ في الحسبان خمسة عناصر في التصميم: النصوص (ما الذي يسعى الموقع إلى تحقيقه)، والمحتوى، وسهولة التصفح، والوظائف (ما الأدوات المقدمة للمستخدم)، والجذب (طرق جذب المستخدمين إلى الموقع). إن العنصرين الأخيرين هما اللذان يميزان حقاً موقعاً إلكترونياً.

فيما يتعلق بالوظائف، يعرض موقع هذه الشركة ([www.sgi.com](http://www.sgi.com)) أداة مفيدة تدعى "بناء السيرة الذاتية" لتسهيل عملية تقديم طلبات التوظيف. تسمح الأداة للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء نموذج الكتروني أو نسخ ملف سيرة ذاتية الكتروني جاهز في النموذج نفسه، يتم إرسال تلك السير الذاتية عبر البريد الإلكتروني إلى مسؤولين عن التوظيف في الشركة فإذا كانت توافق المؤهلات المطلوبة لفرص العمل المتوفرة، يتم تخزينها في قاعدة البيانات لسنتين (أو مدة أطول

لوظائف تقنية معينة) بحيث يمكن أخذها في الحسبان عند ظهور فرص عمل في المستقبل. ميزة إضافية لطالب العمل أنه يمكن إرسال السيرة الذاتية الإلكترونية أيضاً إلى شركات أخرى.

إن بناء موقع توظيف إلكتروني، يستطيع المستخدمون تصفحه والعثور بسهولة على الفرص التي يبحثون عنها، فن أكثر من كونه علماً.

مثلاً، قد يحتوي الموقع على رابط Link يحتوي على الأسئلة التي تواجه مرشحاً في مقابلة للعمل في الشركة بالإضافة إلى أسئلة يمكن أن تُطرح عليه في مقابلات في مايكروسوفت وإنتل، إضافة إلى إجابات مختلفة، كما يمكن أن يضيف المرشحون إلى الموقع أسئلة تم طرحها عليهم في مقابلات عمل.

وهذا ما يساعد الشركة في الحصول على أكثر من 20% من الموظفين الجدد عبر الانترنت وهذا يشكل زيادة بنسبة 5% فقط قبل سنة.

- **تجريب خدمات مواقع توفير فرص العمل:** إذا كانت تكلفة بناء موقع إلكتروني متطور كبيرة، أو أن المنظمة ترغب بتوسيع إمكانية وصولها لأشخاص قد لا يزورون موقعها عادةً، فإن إلقاء نظرة على بعض مواقع توفير فرص العمل على الانترنت قد يكون مفيداً. يهيمن بعض مقدمي الخدمة، مثل ([www.careemosaic.com](http://www.careemosaic.com)) و ([www.monster.com](http://www.monster.com)) ، على هذه الصناعة، لكن هناك بالفعل مئات المواقع الأخرى تقدم خدمات متميزة ومحدودة مثل ([showbizjobs.com](http://showbizjobs.com)) أو ([cooiworks.com](http://cooiworks.com))

- **تُلت الموظفون الجدد يمكن الحصول عليهم عبر الانترنت:** تكلفة استخدام خدمة عرض فرص العمل على الانترنت معقولة عموماً، حيث يحصل مزود تلك الخدمة من الشركات الراغبة على أموال لقاء عرض فرص عمل على موقعه، وبنفس الوقت يسمح للمستخدمين بتصفحها مجاناً. لكن في حين قد يكلف إعلان مطبوع مئات الدولارات لعرضه في عطلة نهاية أسبوع واحد في إحدى الصحف، لا تطلب شركة مثل CARRER MOSAIC 150 دولاراً فقط لعرض فرصة عمل على موقعها طوال 30 يوماً. وكلما كان عدد فرص العمل



التي تعرضها أكبر، كانت الأسعار أفضل. مثلاً، إذا عرضت أكثر من 1000 وظيفة مع CARRER MOSAIC، فسيكون السعر 8 دولارات لكل وظيفة ويؤكد مدير التوظيف في شركة Good Guys أن الشركة تتلقى ما معدله 50 إلى 60 اتصالاً لكل فرصة عمل تعرضها على موقعها الإلكتروني. حتى مع معدلات استجابة أقل بكثير من تلك، تبقى تكلفة الإعلان عن وظيفة واحدة على الانترنت أقل من وسائل الإعلان الأخرى.

يمكن للمنظمات أن تشتري من مزودي الخدمة المسيطرين على هذه الصناعة، عدداً من الخدمات غير عرض فرص العمل فقط حيث تتضمن تلك الخدمات عرض معلومات عن المنظمة الراغبة على الموقع الإلكتروني، التي يمكن أن تصبح بديلاً عن موقع المنظمة الإلكتروني وربط مع قواعد بيانات السير الذاتية لدى مزود الخدمة.

إذا كان من تسعى لتوظيفهم المنظمة طلاباً جامعيين، ينبغي عليها أن تتفقد أحد المواقع الذي يعرض فرص عمل للطلاب والخريجين الجدد لعرض فرص عمل، يدفع أصحاب العمل رسماً تتقاسمه المواقع الإلكترونية والكليات الجامعية، وهنا تمتلك المنظمة خيار توجيه الفرص الموجودة لديها نحو مجموعة معينة من الكليات في منطقة جغرافية محددة ويحصل الطلاب والخريجون الجدد على كلمات سر لرؤية فرص العمل المتوفرة التي تتناسب ودراساتهم.

لا ينبغي أن تكون المنظمة متطورة تقنياً للغاية أو حتى لديها ارتباط بالانترنت لتستفيد من تلك الخدمات. كانت خدمة Wolff Dinapoli، صاحبة امتياز فنادق هلتون Hilton في جنوبي كاليفورنيا، قد استخدمت موقع [www.jobtrak.com](http://www.jobtrak.com) لملء 20 شاغراً لوظيفة أمينة سر مدير، معظمهن خريجات معاهد متخصصة، أرسلت الشركة فرص العمل المتوفرة لديها إلى الشركة المعلنة وتلقت الطلبات عبر الفاكس.

من الصعب مقارنة أحجام ونسب الإقبال على مواقع مختلفة؛ لأنها تستخدم أساساً مقاييس مختلفة، لكن يمكن طرح أسئلة عن الإعلانات التي تستخدمها المنظمة لجذب مستخدمين إلى مواقعها، وعدد الفرص التي تعرضها، والمدة التي تبقى بها فرص العمل معروضة على الموقع.

شركة مونستر طورت محرك بحث لأصحاب العمل يدعى Cruiter يبحث باستمرار في بنك معلومات السير الذاتية عن مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لأعمال مختلفة.

حتى الآن، لا تعلن معظم الشركات عن الوظائف الشاغرة في مستوى الإدارة العليا باللجوء إلى الانترنت، شركة EgonZehnder البحث عن مديرين تورد. ثلاثة أسباب. لذلك أولاً، لا ترغب الشركات غالباً في نشر إعلان تقول فيها: إنها تبحث عن مرشح لشغل وظيفة شاغرة مهمة. ثانياً، الأشخاص الذين يمكن أن يشغلوا مناصب قيادية يكونون عادة ناجحين جداً، وليسوا طالبي عمل إيجابيين. أخيراً، يرغب هؤلاء الأفراد في أن يتم توظيفهم بطريقة شخصية، وليس عبر حاسوب.

وبالرغم من ذلك، حتى فيما يتعلق بوظائف الإدارة العليا، يمكن للإنترنت أن يسهل ويسرع عملية التوظيف. على نحو أساسي، يمكن إرسال السير الذاتية والمراسلات إلكترونياً. لكن إضافة إلى ذلك، تستطيع شركات البحث أن تحدد بسرعة الشركات التي يمكن أن تقدم مصدراً محتملاً لمرشحين، وبالعكس يمكن للمرشحين إجراء بحث سريع عن أصحاب العمل المحتملين.

## 7 - مستقبل التوظيف الإلكتروني

ما الذي يحمله المستقبل للتوظيف الإلكتروني؟ سيستمر في النمو على نحو كبير، يجذب المزيد من الشركات، ويلبي طيفاً أوسع من احتياجات التوظيف، تبين شركة فورريستر للأبحاث أن عوائد التوظيف الإلكتروني تضاعفت من 4 ملايين دولار في 1996 إلى 8 ملايين دولار في 1997. ثم قفزت إلى ما يقرب من 52 مليون دولار في 1998، وبالتالي من المتوقع التقدم على جبهات عدة: محركات بحث أكثر تطوراً للتوفيق بين السير الذاتية والمؤهلات المطلوبة للعمل، واستخدام الإنترنت لغريلة المقابلات، وصفحات إلكترونية شخصية، وهذا ما يحدث في عالم اليوم.

سيطور الإنترنت على نحو أساسي فاعلية أسواق العمل. لكن مثلما لم يؤدّ تزايد استخدام أجهزة الفاكس إلى نهاية البريد العادي، لن يحل التوظيف الإلكتروني محل الإعلانات المطبوعة ومحركات البحث. بدلاً من ذلك، ستعتمد الشركات الذكية على نحو متزايد مقارنة انتقائية هادفة

للتوظيف، وتستخدم كل وسيلة ممكنة لتحقيق أهدافها. اتفقت ثلاثة مسوحات استقطاب بالإنترنت على الأقل أجريت خلال عام (1997) أولستن، واتصالات JWT، وأوستن نايت في استنتاجها بأن عدد الاستخدامات المهمة كان صغيراً، ولكنه يتنامى، وأن الشركات تسارع خططها لاستخدام الإنترنت من أجل التوظيف. وحسب هذه المسوحات، فقد استعمل من (17 إلى 67) بالمئة من الشركات الإنترنت لأغراض والاستقطاب. وإذا كانت المنظمة تمتلك موقعاً على الشبكة، يجب تفحص ما إذا كان هناك مكان لوضع قائمة بالوظائف الشاغرة. وإذا لم يكن، يجب اكتشاف كيف يمكن إضافته (مباشرة على الموقع، أو من خلال وصلة أو رابط).

### ليس كل طالبي العمل على الإنترنت

لا تحصر عملية استقطاب الموظفين بالإنترنت فقط، فبعض الناس أو أكثرهم ما زالوا لا يملكون مدخلاً حاسوبياً، وبالتالي سيتم إغفال شريحة كبيرة من طالبي العمل المحتملين إذا فعلت ذلك.

وهناك الكثير من مواقع البحث عن وظائف على الإنترنت تقدم تشكيلة من الخدمات، والمعلومات عن المنظمات، والباحثين عن الوظائف الشكل رقم (1) يعرض قائمة ببعض المواقع الأكثر شعبية في أمريكا مثلاً. إن البحث في مواقع الوظائف هذه هو، في العادة، مجاني للباحث عن وظيفة.

اسم الموقع SITE NAME	عنوان الموقع على شبكة الإنترنت INTERNET ADDRESS
The Internet job Searcher	<a href="http://www.jobdoctor.com/jobs/">/jobs/http://www.jobdoctor.com</a>
America's job Bank	<a href="http://www.ajb.dni.us/index.html">http://www.ajb.dni.us/index.html</a>
Best jobs in USA	<a href="http://bestjobsusa.com/">http://bestjobsusa.com/</a>
Career Magazine	<a href="http://www.careermag.com/careermag/">http://www.careermag.com/careermag/</a>
Career Mosaic	<a href="http://www.careermosaic.com">http://www.careermosaic.com</a>

Career Web	<a href="http://cweb.com/">http://cweb.com/</a>
Career Path	<a href="http://careerpath.com/">http://careerpath.com/</a>
E-Span	<a href="http://www.espan.com/">http://www.espan.com/</a>
Jobnet	<a href="http://www.jobnet.com/">http://www.jobnet.com/</a>
Jobtrak	<a href="http://www.jobtrak.com">http://www.jobtrak.com</a>
JobWeb	<a href="http://www.jobweb.com">http://www.jobweb.com</a>
Wanted Jobs 98	<a href="http://www.wantedjobs.com">http://www.wantedjobs.com</a>
Monster Boarb	<a href="http://www.monster.com">http://www.monster.com</a>

الشكل (1) مواقع الانترنت العالمية لاستقطاب مرشحي الوظائف

الباحث عن وظيفة يجد في العادة، "زرراً حامياً" يدعى "أصحاب العمل"، وسوف يوصلك هذا الزر ببدائل الإعلانات، والأسعار. وقد تحتوي الخيارات على إعلانات التوظيف، وإعلانات تأثير، وملخصات عن أصحاب العمل:

- إن إعلانات التوظيف ، في الأساس، هي إعلانات مبنية إلكترونية، يمكن نشرها بمبلغ (150) دولاراً لمدة شهرين. وبعض المواقع تقدم فترة نشر غير محدد لهذا السعر (أي يستمر نشر الإعلان حتى تنتهي المنظمة من عملية التوظيف لتلك الوظيفة).
- إعلانات التأثير تكون أكثر ديناميكية وأكثر لفتاً للنظر وهي في العادة تنشر لعدة أشهر أو أكثر، ويمكن أن تكلف أكثر بكثير من إعلانات الوظائف التقليدية.
- إن موجز المعلومات عن المنظمة هو في الأساس يصف المنظمة، ويمكن ربطها بكل الوظائف الشاغرة الحالية المتوفرة في تلك المنظمة. وهذه يمكن أن تكلف عدة آلاف من الدولارات.

أحد أكثر التطورات حداثة في عملية الاستقطاب عبر الإنترنت هو المشاركة مع شركات الاتصالات، وشركات البرمجيات لتقديم مقابلات بين حاسوب شخصي وآخر غير شخصي، مثلاً: أجرى طالبو الموظفين من شركة حاسوب كبيرة في تكساس (25) مقابلة في معرض تجاري لتكنولوجيا المعلومات في نيويورك دون أن يغادروا مكاتبهم.

## Case Study دراسة حالة

جائزة الإبداع في التوظيف الإلكتروني ربما تذهب إلى شركة DVCI للتقانات، وهي وكالة تسويق تقانة معلومات في مدينة نيويورك، التي وضعت آلة تصوير مرتبطة بالإنترنت في مكاتبها من أجل الحصول على موظفين محتملين. تعرض آلة التصوير، المرتبطة بموقع [www.recruitcam.com](http://www.recruitcam.com)، كيف تبدو مكاتب DVCI بالضبط وكيف يتفاعل موظفوها مع بعضهم.

يقول نائب رئيس الشركة: "لدينا مكتب ومكان رائع مسلاً حقاً. فكّرنا: (لماذا لا نحاول الاستفادة من ذلك؟) أظن أن الكثير من شركات الإنترنت الناشئة تعمل في أماكن ضيقة أو مكاتب مؤقتة".

كانت ردة الفعل مذهلة، حيث يزور الموقع من 40 إلى 50 شخصاً يومياً، بمعدل وسطي. كما شاهد بعض الموظفين ما تبثه آلة التصوير في أثناء مفاوضاتهم مع DVCI. يقول نائب رئيس الشركة: "كان أحد أسباب عملها [مصممتنا الجديدة] معنا هو آلة التصوير، وقد قالت: إنها أظهرت أننا مبدعون".

ينبغي أن تفكر المنظمة في بيع المهارات، وطريقة فعل ذلك هي الإنترنت. وهذا ما ساعد في انتقال هذه اللعبة كلها إلى المواقع الإلكترونية الأخرى.

قد تكون أو لا تكون آلة تصوير الإنترنت لك - لكن إذا كانت شركتك بطيئة، ينبغي ان تتحرك بسرعة. كما يقول أحد الخبراء: " لعبة التوظيف أصبحت لعبة تسويق".

والسؤال: هل لديك أفكار جديدة يمكن طرحها لدعم مقولة أن التوظيف أصبح لعبة تسويق

## أسئلة للمناقشة

1. اذكر أهم التطورات التي حدثت في الأساليب المستخدمة في التوظيف. (توجيه للإجابة: الفقرة 1)
2. ناقش مزايا ومساوئ الاستقطاب الإلكتروني وقارنها مع الاستقطاب التقليدي. (توجيه للإجابة: الفقرة 2)
3. قم بزيارة الموقع الإلكتروني لشركة كوكا كولا، وصف كيفية ذكر فرص العمل واجراءات تقديم الطلبات على موقعها الإلكتروني. (توجيه للإجابة: الفقرة 3)
4. كيف يمكن للتوظيف الإلكتروني أن يخفض عدد المرشحين ويدني من مستوى جودة معلومات التوظيف؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 5)
5. كيف يمكن الوصول إلى أصحاب الكفاءات العالية عبر الانترنت؟ (توجيه للإجابة: الفقرة 6)

## True/False أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال
	✓	1- التوظيف الإلكتروني يخفض الوقت المطلوب لتحديد المرشحين المناسبين
	✓	2- تسمح مؤتمرات الفيديو بإجراء مقابلات شخصية للأفراد في أماكن جغرافية متباعدة
	✓	3- التوظيف المرن هو تعاقد مؤقت مع الراغبين بالتوظيف والعمل
✓		4- يتيح استخدام الانترنت في الاستقطاب، الوصول إلى قطاع عريض من الأفراد بتكلفة مرتفعة

## Multiple Choices أسئلة خيارات متعددة

- 1- من الأمور التي يجب مراعاتها عند إنشاء صفحة إلكترونية للاستقطاب:
  - (أ) سهولة تشغيل الموقع
  - (ب) تخمين معلومات عن المنظمة
  - (ج) سهولة الانتقال بين الروابط التي تتضمنها الصفحة
  - (د) كل ما ذكر

2- المرشح الإيجابي:

- (أ) الذي يضع سيرته الذاتية على الموقع (ج) المرشح الذي يتصفح الموقع فقط  
(ب) الموظف الذي يعمل في أماكن أخرى (د) لا توجد إجابة صحيحة

3- يوزنت هو:

- (أ) نظام عالمي لمجموعات الدردشة يوازي الإنترنت (ج) رابط إلكتروني يسهل دخول  
الراغبين ويعرض سيرهم الذاتية  
(ب) موقع إلكتروني لعرض الوظائف  
(د) لا توجد إجابة صحيحة

4- التوظيف الإلكتروني في بعض الحالات يؤدي إلى:

- (أ) انخفاض عدد المرشحين  
(ب) انخفاض جودة المعلومات  
(ج) الإجابة (أ) و (ب)  
(د) لا توجد إجابة صحيحة



## مراجع الفصل

### المراجع العربية

- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري. عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.
- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار مجدلاوي. عمان.
- يونس، موسى (ترجمة). توظيف المتميزين. بيت الأفكار الدولية. الرياض.

### المراجع الأجنبية

- Allen D. G. (2008). Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. LONDON: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines.
- David A. & Dean M. & Sarah L. F. (2009). Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. AgriLife Texas.

