



بسم الله الرحمن الرحيم



**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**  
**كلية الدراسات العليا**  
**كلية اللغات**

ترجمة من كتاب: إدارة الموارد البشرية مؤلفه س.ب سينق، الصفحات من (51- 100)

**A Translation from a Book Entitled: Human Resources  
Management By: S.P. Singh, Pages from (51-100)**

**بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة**

**إعداد الدارس:**

**أحمد عبد الباقي مصطفى الحاج**

**إشراف:**

**دكتور/ عباس مختار محمد بدوي**

2022

# الآية

قال تعالى :

{ وَمِنْ آيَاتِهِ خُلُقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَخِطَابُ السَّمَكِمْ  
وَالْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ }

سورة الروم الآية : (22)

# اهداء

إلى والدي الموقر .. إلى والدي رحمها الله .. إلى زوجتي وأطفالي ..

إلى إخوتي وأخواتي .. حفظ الله الجميع

# شكر وعرفان

الشكر كله لله الذي وفقني للقيام بهذا الجهد الأكاديمي وكذلك الإمتنان والتقدير للمشرف على هذا المسعى الدكتور/ عباس مختار محمد لسديد توجيهاته لطيلة فترة القيام بإستحقاقات هذه الأطروحة.

## مقدمة المترجم:

يعبر مفهوم الترجمة الاقتصادية عن تلك الترجمات التي تخص مجال الاقتصاد والمال والأعمال، وتساهم إيجابياً بمجال تبادل الأعمال عالمياً، ومما لا شك فيه ان هذا المجال يلعب دوراً هاماً في حياة الأفراد والمجتمعات والدول ويرجع ذلك الي ان الاقتصاد يعد حجر الاساس في تطور الدول والمجتمعات، وتعد الترجمة الاقتصادية من إحدى مجالات الترجمة الحيوية التي تستخدم بشكل يومي في العالم في مجالات البنوك والبورصات ومراكز المال والاعمال التجارية إضافة الي مجال إبرام الصفقات الاقتصادية والمالية، يستخدم هذا النوع من الترجمة على نطاق واسع في البنوك والمتاجر والبورصات حول العالم. ويتطلب هذا النوع من الترجمة الي عدة عوامل لكي تكون ناجحة منها الدراية بالمصطلحات الاقتصادية والمالية، الدقة في الترجمة وإعادة مراجعة النصوص المالية والاقتصادية للتأكد من خلوها من الأخطاء، مراجعة سياق النصوص، وتبرز أهمية هذا النوع من الترجمة في ظل العولمة وازدياد المعاملات الاقتصادية وتنامي الاعمال التجارية، كما تتضح في ترجمة العقود التجارية وإبرام الصفقات المالية والاقتصادية وتعدد عملاء الشركات والمؤسسات العالمية على الصعيدين الخاص والحكومي.

من الصعوبات التي واجهت المترجم في الترجمة الاقتصادية كثرة المصطلحات في المجال الإقتصادي وتعدد معانيها استخدام إختصارات كثيرة في المجال الإقتصادي وإختلاف دلالاتها.

## لماذا كتاب (إدارة الموارد البشرية):

هناك عدة اسباب دفعتني الي اختيار كتاب ادارة الموارد البشرية للكاتب الهندي س.ب. سينغ، فهو رئيس وعميد كلية الدراسات الإدارية بجامعة جور وكول كأنجري هاري دوار،، فهذا الكتاب يحتوي على العديد من الحلول الاقتصادية المبتكرة التي يمكن العمل بها في مجالنا الاقتصادي كما انه يحتوي على شرح للنظم الاقتصادية الحديثة التي قد تساعد الاقتصاديين، بالإضافة ان تعلم إدارة الموارد البشرية من الأشياء المهمة في عالم الأعمال، فالترجمة هي نافذتنا الي العوالم الأخرى والوسيط لتبادل الخبرات.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	الآية
ب	اهداء
ج	شكر وعرقان
د	مقدمة المترجم
هـ	قائمة المحتويات
64-1	النص العربي

من ضمن العمليات المتعددة التي تتناولها الفلسفة العامة والمرتبطة بالأفراد المسائل التالية:

■ يجب ان تعطى الكفاءة الإدارية أهمية قصوى من خلال وجود فريق عمل متناغم ومتفاني ويحظى بالتحفيز الكافي؛ وينبغي تطوير هذا الفريق والحفاظ عليه من خلال إكتساب المهارات اللازمة التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية وبعيدة المدى وتوفير بيئة العمل المؤاتية وتبني اسلوب إدارة تشاركي مفتوح قائم على الثقة والتعاون.

■ يجب تحقيق علاقات طيبة بين صاحب العمل والموظف والمحافظة عليها من خلال مراعاة القيم الانسانية الأساسية. ثمة أربعة مبادئ أساسية تمثل جوهر فلسفة تنمية الموارد البشري، وهي:

1. **الأصول البشرية هي أهم الأصول:** تتطوي على منهج انساني تجاه الموظفين وخلق بيئة أسرية لا يقوم فيها الموظفون بأداء العمل فحسب بل يتعايشون مع مُثل ومبادئ المؤسسة.

2. **الجودة:** الإرضاء الأمتل للعملاء يعتبر الطريق الأوحد للنمو والإزدهار؛ فجودة الخدمة هي حجر الزاوية الرئيسي لفلسفة تنمية الموارد البشرية.

3. **النزاهة:** أحد أبرز الفلسفات والتي تعتبر المنارة المرشدة لأي مؤسسة هي التركيز على النزاهة والصدق لكل الموظفين والشركاء مثل الوكلاء والبائعين، وما إلى ذلك.

4. **التقنية:** يجب أن تكون المؤسسة مواكبة للتقنية الحديثة، ليس من أجل امتلاك التقنية فحسب، بل الاستفادة منها في رفع الإنتاجية وإراحة الموظفين.

#### 7.4 عمليات تنمية الموارد البشرية:

لكل طريقة او آلية بعدين: بعد أساسي وبعد إجرائي. البعد الأساسي هو ما يتم انجازه والبعد الإجرائي يتمثل في كيفية إنجازه، ويشمل علاقة الأفراد ببعضهم البعض والعمليات والآليات المستخدمة. في أغلب المؤسسات ثمة تركيز زائد على البعد الأساسي، أما البعد الإجرائي فمحل إهمال. كل ما تطرأ مشكلة في المؤسسة يُبحث عن حلها في اللوائح والهيكل الإدارية بدلا عن ديناميات العمل الجماعي المستبطنة والسلوك البشري. وفقاً لذلك قد يتم تغيير اللوائح أو تعديل الهيكل الإدارية، ولكن للأسف لا يتم التطرق للسلوك البشري وديناميات العمل الجماعي؛ إذ يُعتقد أنه ليس هنالك حاجة لإعاتها انتباها، وهذا خطأ فادح. ففي كافة المؤسسات، ينبغي ان تولى العمليات البشرية اهتماماً كبيراً بقدرالاهتمام بالبعد الأساسي (إن لم يكن أكبر منه). ويمكننا أيضا ملاحظة ستة من هذه العمليات الفاعلة في أي مؤسسة على ستة مستويات يمكن لطرق التنمية الموارد البشرية تحسينها على النحو التالي وصفه:

1. على المستوى الفردي توجد العملية الوجودية، وهي تفيدنا عن كيفية ادراك الفرد لبيئته، وكيفية تفاعله مع الآخرين، وكيفية تحقيقه أهدافه في الحياة، وما إلى ذلك. وإن أهملت هذه العملية، قد يؤثر ذلك سلباً على اندماج الفرد في المؤسسة كما يؤثر على جودة العمل الذي يؤديه. وتعمل كل من: تخطيط الوظائف المهنية وتقييم الأداء ومراجعتة والتغذية الراجعة والاستشارات والإثراء الوظيفي، والمكافآت العينية، الخ على تحسين هذه العملية.

#### جدول 4.1 : عمليات وأدوات و مخرجات تنمية الموارد البشرية

النتائج	الأدوات	العملية
كفاءة أكثر أداء وظيفي أفضل ازدياد التواصل ولاء أكثر الموضوعية في منح المكافآت ثقة أكبر واحترام الآخر تضامن أكبر وعمل جماعي مقدرات حل المشكلات روح المغامرة الميل إلى التحوط جهوزية أكبر لتقبل التغيير تنمية موارد بشرية أفضل	تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة التدريب والتطوير تقييم المقدرات وترقية الأداء تخطيط وتطوير الوظائف تنمية التعويض والمكافآت تحليل الأدوار وتمييزها جودة الحياة العملية ورفاه الموظفين مشاركة الموظفين الإلتصال إدارة المظالم العلاقات الصناعية	العملية الوجودية؛ كيفية ادارة الفرد لبيئته وتحقيق أهدافه.

2. على مستوى العلاقات بين الأفراد - التعالق، لدينا العملية التشاعرية، وهي العملية التي تفيدنا عن مقدار التشاعر الذي يكنه الفرد للآخر، وكيف يلتمس الوصول إلى الآخر وخلق علاقة معه. وتعتبر مجالات التواصل والصراع والتعاون والتنافس من مجالات الدراسة الشائعة في هذه العملية. وإن أُغفلت هذه العملية فلربما تؤثر سلباً على فعالية التعالق بين الأفراد في المؤسسة، بيد أن التدريب والمداورة والتواصل وما إلى ذلك تعد من الامور التي تحسن من هذه العملية.

3. على مستوى الأدوار، لدينا عملية التأقلم، حيث ينبغي على كل الأفراد التأقلم مع الضغوط المختلفة المرتبطة بدوره في المؤسسة. أما إن كان دور الفرد واضحاً والفرد على إدراك تام



بالمقدرات المطلوبة لأداء دوره، يمكنه حينئذٍ أن يتكيف مع هذه الضغوط تكيفًا فعالاً. ويعتبر "تحليل الأدوار" ذو نجاعة بالغة في تحسين هذه العملية.

4. على مستوى المجموعة، لدينا عملية البناء، وهي العملية التي تفيدنا عن كيفية تكوين المجموعات المختلفة لأنفسها كأجسام متميزة عن بعضها في المؤسسة؛ وكيف يمكن أن تصبح مترابطة ترابطاً داخلية، بينما يقوم البعد الجوهري (أو الهيكلية) على نظرية المؤسسة التقليدية، ويعكس البعد الإجرائي حركة وقوة العلائق البشرية، وكيف لهذه المجموعات أن تسهم إسهاماً فاعلاً في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 8.4 أدوات تنمية الموارد البشرية

تسمى أي وسيلة منتظمة أو رسمية تستخدم لتنمية كفاءات الأفراد وزيادة مستوى دافعيتهم في أي المؤسسة وخلق جو معافى في المؤسسة بأداة تنمية الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق، يمكن توافر عدة طرق لتنمية الموارد البشرية في جعبة المؤسسة، بيد أن أكثرها استخداماً هي الطرائق التالي وصفها:

1. تخطيط الموارد البشرية
2. تقييم الأداء وتوفير التغذية الراجعة
3. التدريب والتأهيل والتطوير
4. تقييم القدرات الكامنة والترقية
5. التعويض والمكافآت
6. التطوير المهني والتخطيط المهني
7. تحليل الأداء وتطوير الأداء
8. تقنيات تنمية المؤسسة
9. الوسائل التشاركية
10. جودة الحياة العملية
11. الإستشارات
12. رد المظالم
13. تخزين البيانات وإجراء الأبحاث
14. العلاقات الصناعية

## 1. تخطيط الموارد البشرية

تخطيط إدارة الموارد البشرية هو مرساة الأمان لجهود تنمية الموارد البشرية، ويتعلق بالآتي:

(أ) تقييم احتياجات القوة العاملة، بما في ذلك التنبؤ بالإحتياجات القائمة على سياسات الشركة وأساليبها التنموية وخططها لإدارة التنوع، الخ.

(ب) تدقيق الموارد البشرية، أي مراجعة وفحص ما إذا كانت القوى العاملة بمختلف الوظائف غير كافية أو فائضة عن الحاجة مما يعني توظيفهم؛ إذ قد يؤثر كل من نقص الموظفين أو زيادتهم عن الحاجة على الدافعية في المؤسسة.

لذلك، ترتبط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالخطط والاستراتيجيات الكلية من جانب، وتحليل الوظائف من الجانب الآخر.

## 2. تقييم الأداء والتغذية الراجعة

يعد تقييم الأداء من آليات تطوير الأداء الموارد البشرية بالغة الأهمية، حيث يتم من خلاله تقييم أداء الموظف دورياً بواسطة الموظف نفسه بالتعاون مع رئيسه المباشر، ويعدّل الموظف أهدافه المستقبلية على ضوء الصعوبات التي يواجهها في أداء واجباته ومهامه؛ ويؤكد تقييم الأداء على عملية تطوير الموظفين لأنفسهم وليس تقييمهم من أجل التقييم فقط. يؤدي التقييم التشاركي الموضوعي والتغذية الراجعة الدقيقة إلى تطوير العلاقات الفردية. ويقوم الرئيس المباشر خلال عملية التقييم بمشاركة المرؤوس همومه ويرشده إلى تحقيق أهدافه.

3. التدريب والتأهيل والتطوير: ثمة ثلاث آليات لتنمية الموارد البشرية تختلف عن بعضها البعض من حيث حيز التركيز والغرض. يركز التدريب على تعلم وإتقان مهارات الوظيفة الحالية للموظف؛ ويهدف التعليم على تعلم مهارات الوظائف ذات الصلة ويهدف إلى تأهيل الموظف وتجهيزه للوظائف ذات الصلة، بيد أن التطوير يهدف إلى التعليم مطلقاً غير المرتبط بأي وظيفة، حالية كانت أو مستقبلية. فالتطوير يهدف إلى تنمية مهارات الموظف عموماً.

ثمة ثلاثة مجالات يمكن أن تعطي فيها دورات تدريبية، وهي:

المجال الفني والمجال السلوكي والمجال المفهومي. يحتاج موظفي الرتب والملفات إلى التدريب الفني فحسب، إذ أن التدريب في المجالين الآخرين غير ذي جدوى بالنسبة لهم. غير أن تجارب بعض الشركات الهندية، مثل شركة بيتروفيلز (بارودا) ، أوضحت ان تدريب العمال يؤدي إلى العديد من النتائج المثمرة، مثل:

أ. تحسن سلوك العمال من رؤسائهم وزملائهم

ب. ظهور روح الجماعة؛ "نحن" بدلاً عن "أنا"

ت. تناقص عادة إخفاء أخطاء الذات وإبراز أخطاء الآخرين

ث. الإهتمام المتزايد بمشروع الاقتراحات

ج. الوعي المتزايد باحتياجات الأسرة واهتمام متزايد بشؤون الأسرة

**4. تقييم القدرات الكامنة والترقية:** يختص كل من تقييم القدرات الكامنة والترقية بتحديد القدرات الكامنة للموظف من أجل التطور المستقبلي والترقية في الشركة. ويركز هذا الجانب على التعرف بصورة دورية على القدر الذي يمتلكه موظف معين السمات المهمة الحساسة المطلوبة للتعامل مع المسؤوليات العليا. لذا، فهو مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتحليل الوظائف والأدوار. وفي مجال تنمية الموارد البشرية، لا تعتبر الترقية مكافأة، وذلك أنها غير قائمة على الأداء، بل إلى المقدرات الكامنة لدى الموظف.

**5. التعويض والمكافأة:** ينبغي أن تكون المكافأة التعويضية مرتبطاً ارتباطاً جلياً بأداء وسلوك الموظفين. إن التقصير في مكافأة الموظفين أو بالمقابل الإفراط في مكافأة من لا يستحقون المكافأة يقلل من الأثر المحفز والمعزز للمكافأة. في مجال تنمية الموارد البشرية، بينما يستند هيكل الراتب إلى تحليل الوظيفة، فإن زيادة الراتب مرتبطة بالأداء.

**6. التطوير المهني والتخطيط المهني:** قد يكون التطوير المهني والتخطيط المهني مفيداً في مساعدة الموظفين الجدد في الوعي بالمرحلة المختلفة للتنمية في الشركة، وفي تخطيط المسار المهني الخاص بهم. ويمكن أيضاً أن يعطى الإرشاد اللازم للموظفين محدودي القدرات الكامنة حتى يتأقلموا مع الواقع. وفي منظومة تنمية الموارد البشرية، ينبغي أن لا تكون خطط تنمية الشركات والمؤسسات سرا محفوظاً بل يجب ان تُعلن للموظفين من أجل تخطيط مساراتهم المهنية على ضوءها.

**7. تحليل الأدوار وتطوير الأدوار:** هذا أحد الفنيات بالغة الأهمية في تنمية الموارد البشرية، ففي إطاره يتم تحليل وظيفة الفرد وإثرائها من حيث دوره الذي يؤديه وليس من حيث وظيفته أو منصبه. يقوم الموظف ورئيسه ومرؤوسيه بمناقشة توقعاتهم الوظيفية من بعضهم البعض ليصلون إلى إجماع حول دور الفرد ويجهزون توصيف للدور الخاص بوظيفته. ينبغي أن يتم التأكيد على الدوام على أن الدور ينطوي على تحدي كافي للفرد ويوفر له الإستقلال الكافي للقيام بالمبادرات، على أن يكون مرتبطاً بالأدوار التنظيمية الأخرى لتجنب الشعور بالعزلة.

بينما يرتبط تحليل الأدوار وتميمتها ووصفها عادة بالوظائف، فإن تحليل الوظائف وإثرائها ووصفها ترتبط بمهام الموظفين. يجرى التحليل الوظيفي لوظيفة العامل للتعرف على السمات الحاسمة التي تحدد في نهاية المطاف كل تلك الخصائص أو السمات التي يملكها شاغل الوظيفة. الوصف الوظيفي يصف تلك الخصائص، وإثراء الوظيفة يشير إلى المحاولات التي تسعى إلى جعل المهمة أكثر تحفيزاً.

**8. فنيات تنمية المؤسسة**

تستخدم العديد من المؤسسات فنيات تنمية المؤسسات لتنمية مواردها البشرية، وتشمل هذه الفنيات بناء فرق العمل وعكس صور العمل المنظمي والإنخراط في مجموعات التدريب، وما إلى ذلك. في مضمار العمل الجماعي وبناء الفرق، يتعلم الأفراد كيفية العمل بالتضامن مع بعضهم البعض. وفيما يتعلق بعكس صور العمل المنظمي، فالمجموعة المضيفة تتلقى تغذية راجعة من الممثلين للعديد من المجموعات الأخرى في المؤسسة عن كيفية إدراكها والتعامل معها، ويتم تصميم نوع التدخل المطلوب من أجل تحسين العلائق بين المجموعات وزيادة الفعالية التواصلية بين أفراد المجموعات. في مجموعات التدريب يتعلم المشاركون أن يكونوا أكثر كفاءة في العلاقات البيئية؛ فهم يتعلمون الكثير عن انفسهم وعن كيفية تفاعل الآخرين مع سلوكهم وعن ديناميات تكوين المجموعات وحدودها ونموها.

### **9. الوسائل التشاركية:**

تستخدم المؤسسات العديد من الوسائل التشاركية، من بينها:

**الإجتماعات ذات الطرفين:** مثل تلك التي تكون بين الإدارة والعاملين تساعد على التوصل إلى تسويات بشأن أجور العمل وشروط الخدمة كما أنها تساعد على مراجعة طريقة عمل التسويات القائمة وفحص أثرها على الإنضباط في موقع العمل وأخلاقيات العمل وخدمات العملاء، وما إلى ذلك.

**مشاركة المعلومات:** إن مشاركة المعلومات عن ربحية أعمال الشركة وأداء الشركة والمنافسة والتسويق وما إلى ذلك تعد من الأدوات التشاركية الفعالة.

### **استطلاعات الرأي المشتركة:**

تقوم الإدارة والنقابة بإعداد استطلاعات مشتركة عن حالة الروح المعنوية والدافعية ومظالم الموظفين، وما إلى ذلك؛ ويخططون معاً من أجل طرق التعامل مع مثل هذه المشكلات.

**فرق العمل:** تتولى فرق العمل دراسة مشكلات مثل "التغيب"، وعدم الانضباط، إلخ، وتقتراح سبلاً لمعالجة المشكلة.

**دوائر الجودة :** تهدف إلى إشراك العاملين على مستوى القواعد لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل بشكل دور؛ دوائر الجودة هي مجموعات صغيرة من الموظفين يتم تشكيلها بشكل تطوعي. إنهم يعملون على فرضية بسيطة مفادها أن الأشخاص الذين يقومون بوظيفة معينة كل يوم يعرفون عنها أكثر من أي شخص آخر، لاسيما عندما يتعلق الأمر بالجودة أو الإنتاجية. في السنوات القليلة الماضية، حصلت العديد من الشركات في كل من القطاعين العام والخاص (مثل شركة ج.ك. جوته باهارات للإلكترونيات، وغيرها) على مكاسب كبيرة من خلال تنفيذ الاقتراحات المقدمة من دوائر الجودة في مؤسساتها.

**10. جودة الحياة العملية:** من أجل تحقيق التنمية الشاملة للعمال، الأجور الجيدة وحدها ليست كافية. بالإضافة إليها، يجب تزويدهم بأحوال بدنية جيدة وعمل تحفيزي، وينبغي إعادة تصميم العمل الرتيب أو الممل. تتخذ العديد من المؤسسات الهندية خطوات واسعة في تحسين نوعية الحياة العملية لعمالها، وإحدى هذه المؤسسات شركة باهارات للإلكترونيات الثقيلة، التي اتخذت إعادة تصميم الوظيفة كتدخل في التطوير التنظيمي مبكراً منذ العام 1975. في نظام تنمية الموارد البشرية، هناك دائماً تركيز على رفاهية الموظفين وجودة الحياة العملية.

**11. تقديم النصح:** إنها آلية مهمة لتنمية الموارد البشرية لتقديم التوجيه في الوقت المناسب للعمال بشأن المشاكل المتعلقة بالمسائل المادية والمعنوية. توظف العديد من الشركات الهندية مستشارين مدربين لهذا الغرض.

**12. رد المظالم:** إن رد المظالم يعد أمراً حيوياً لجميع المؤسسات - كبيرة كانت أم صغيرة. إن حقيقة أن الموظف لديه حق الوصول إلى نوع قضائي من العدالة يعد أمراً مرضياً، حتى وإن لم يحظ بفرصة لاستخدام هذا الحق.

**13. تخزين البيانات والبحث:** هذه أيضاً آلية مهمة جداً لتنمية الموارد البشرية. من الضروري للغاية الحفاظ على معلومات منهجية حول كل موظف على حدة في جوانب مختلفة مثل الخصائص الشخصية للموظف، وإمكانات الأداء، والترقيات، والراتب، وما إلى ذلك، بحيث يمكن استخدامها للاستشارات، والتخطيط الوظيفي، والتدريب، والترقية وما إلى ذلك. تعمل هذه المعلومات أيضاً كأساس للبحث عن مشاكل الموظفين. في بعض الأحيان قد تكون هناك حاجة إلى بيانات جديدة لتحديد التدخلات المناسبة لتحسين استخدام الموارد البشرية.

**14. العلاقات الصناعية:** "العلاقات الصناعية" هي أيضًا نظام فرعي لتنمية الموارد البشرية. العلاقات الصناعية الجيدة القائمة على الثقة المتبادلة وحسن النية تجعل التنفيذ المتوقع لبرامج تنمية الموارد البشرية أمرًا يسيرًا وسلسًا. بالمقابل، فإن العلاقات الصناعية السيئة القائمة على عدم الثقة والخوف المتبادل تجعل التنفيذ صعبًا. تاريخياً، لعبت النقابات العمالية في بلادنا دور المحرضين والمساومين على حقوق العمال، وكان اتجاه أنشطتهم نحو الرفاهية الاقتصادية للعمال. أما في نقابات تنمية الموارد البشرية، فيشجع التوجه نحو الرفاه النفسي والاجتماعي للعمال. تشمل المجالات التي يُطلب من النقابات المشاركة فيها التواصل والتوجيه والتعليم والتدريب. تعمل تنمية الموارد البشرية كمحفز في العديد من العمليات التنظيمية من أجل الحفاظ على ربحية وحيوية المؤسسة. إنها محاولة لتطوير كامل الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة بكامل إمكاناتها. إنها عملية ضرورية وبالتالي يجب أن تكون أقل وضوحًا للعيان وأكثر فعالية. يشير مستوى وطبيعة الموارد البشرية بشكل مباشر إلى مستوى الالتزام والجدية التي يتم بها النظر في قضايا تنمية الموارد البشرية في المؤسسة. إلى جانب ذلك، يجب النظر إلى الاستثمار في الموارد البشرية على أنه استثمار طويل الأمد.

تؤدي تنمية الموارد البشرية دورًا فعالاً في كل من الآتي:

- تحفيز الموظفين على النمو مع نمو المؤسسة،
- تمكين الموظفين من النمو مع المؤسسة،
- المساعدة في تطابق التطلعات الفردية مع توقعات المؤسسة.
- تعزيز التعاون وروح الفريق من خلال خلق مناخ من الثقة والانفتاح والتبادلية والتكافل.

#### **9.4 مخرجات تنمية الموارد البشرية**

فيما يلي المخرجات المختلفة المأمولة الناتجة عن أساليب تنمية الموارد البشرية عبر تحسين العمليات البشرية:

1. يصبح الأفراد في المؤسسة أكثر كفاءة لأنهم من ناحية يصبحون أكثر وعياً بالمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة ومن ناحية أخرى هناك وضوح أكبر في القواعد والمعايير.
2. يفهم الأفراد أدوارهم بشكل أفضل لأنهم من خلال زيادة التواصل يصبحون على دراية بالتوقعات التي يحملها الأعضاء الآخرون من خلال أدوارهم.

3. يصبح الأفراد أكثر إخلاصًا لوظائفهم لأنه توجد الآن موضوعية أكبر في إدارة المكافآت، فيتقدمون بأفكار أفضل وأكثر إبداعًا.
4. ينشأ لدي الأفراد ثقة واحترام أكبر لبعضهم البعض، فيصبحون أكثر انفتاحًا وأصالة في سلوكهم. وبالتالي، يتم إنشاء قواعد جديدة.
5. هناك قدر أكبر من التعاون والعمل الجماعي الذي ينتج تأثير التآزر.
6. يجد الناس أنفسهم أفضل تجهيزًا بقدرات حل المشكلات. يصبحون أكثر عرضة للمغامرة والاستباقية في توجيههم، ويمتلكون استعدادًا أكبر من جانبهم لقبول التغيير.
7. تتولد الكثير من البيانات الموضوعية المفيدة عن الموظفين والتي بدورها تسهل تخطيط موارد بشرية أفضل.
8. تصبح الإدارة العليا أكثر حساسية لمشاكل الموظفين والعمليات البشرية بسبب زيادة الانفتاح في الاتصال.

النتيجة الصافية للنتائج المذكورة أعلاه هي أن المؤسسة تصبح أكثر فعالية، و تحقق آفاق جديدة من حيث الإنتاجية والتكلفة والنمو والتنويع والأرباح والصورة العامة. ومع ذلك، لا ينبغي للمرء أن يتوقع هذه النتائج في فترة قصيرة. ولكن إذا لم تظهر هذه النتائج حتى بعد فترة طويلة بشكل معقول، ينبغي للمرء أن يتساءل عن مدى كفاية عمليات تنمية الموارد البشرية النوعية والكمية والأدوات ذات الصلة التي يتم استخدامها في تلك المؤسسة. يجب أن نتذكر أيضًا أن النتائج الممتازة لتنمية الموارد البشرية في أي وقت معين لا تشير إلى استمرار فعالية المؤسسة في جميع الأوقات القادمة. يجب مراقبة نتائج تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر وتعزيزها وتجديدها.

#### 10.4 فوائد تنمية الموارد البشرية:

- إن تنمية الموارد البشرية لا تطور كفاءة الفرد فحسب، بل تطور أيضًا إمكاناته الكامنة لتحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة. لذلك فإن فوائد تنمية الموارد البشرية جمة، ومن بينها:
1. تساعد تنمية الموارد البشرية الموظف على تشخيص نقاط قوته وضعفه.
  2. تنمي الإبداع لدى الموظفين.
  3. تساعد الموظف على تطوير نفسه في مناخ تنظيمي معين ليس فقط لتحسين أدائه ولكن لتحسين أداء المؤسسة ككل.
  4. تنمي الثقة والانفتاح لدى الموظفين، وبالتالي تثري العلاقات الشخصية.

5. تخلق بيئة للتغذية الراجعة الواقعية والتوجيه السديد من الرؤساء.

6. توفر فرص التنمية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

7. تيسر سير خطط التطوير الوظيفي

8. تساعد المؤسسة في استخدام الموارد البشرية المتاحة لتحدي المسؤوليات المستقبلية بعد تطويرها.

9. تمكن من التنمية الشاملة لشخصية الموظفين والمؤسسات.

**الممارسات المنتظمة لتنمية الموارد البشرية تضمن نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة:**

ربما تكون القوى العاملة المتخصصة هي أهم الأصول لأي مؤسسة. لذا، فمن مصلحة أي شركة بغض النظر عن حجمها التركيز بإيجابية على تنمية الموارد البشرية وإدارتها. ومع ذلك، فمن المحزن أن أنشطة الموارد البشرية غالباً ما تتجاهلها العديد من الشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة. وفقاً للمسح الذي أجراه اتحاد الصناعات الهندية، اتضح أن حوالي 80% من الشركات الصغيرة وحوالي 20% من الشركات المتوسطة لا تمتلك قسم رسمي للموارد البشرية.

تنشأ المشكلة لأن "معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست على دراية بالأبعاد الاستراتيجية وما يرتبط بها من فوائد تنمية الموارد البشرية". يمكن للشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة قلب الطاولة من خلال التعلم من اللاعبين الكبار وكذلك من رصيفاتها العالمية والتصدي للتحديات التي تواجهها على صعيد الموارد البشرية.

الشركات الصغيرة والمتوسطة تدفعها القوى العاملة، وبالتالي فإن توظيف الأفراد المناسبين هو أمر في غاية الأهمية. "اكتساب الأفراد يحظى بتركيز أكبر من الاحتفاظ بالأفراد" و"الموقف المهني أمر حيوي للنمو". وبالتالي، من الضروري التعرف على الموهبة أولاً.

مع أخذ ذلك في الاعتبار، ابتكرت شركة "هيرميز سوفتلاب"، وهي من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مقرها في سلوفينيا، برنامج رعايتها في المدارس والجامعات لإنشاء قوة عاملة في المستقبل. ونتيجة لذلك، تمكنت الشركة من جذب عدد كبير من الشباب الذين يمكن إعدادهم وفقاً لمتطلبات الوظيفة.

إن الاحتفاظ بأفضل المواهب لا يقل أهمية عن توظيفها لأن الموظفين السعداء يصنعون عملاء سعداء. الأشخاص الموهوبون "يمكن الاحتفاظ بهم فقط من خلال تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية". و"فرص النمو والحرية في اتخاذ القرار وما إلى ذلك" هي الاعتبارات الرئيسية التي تحدد الرضا الوظيفي لدى الموظف.



ولمكافحة الاستنزاف، وضعت شركة سيلبيستيكا العالمية ومقرها كندا أفضل ممارسات الموارد البشرية. إن تقديمها لبرامج مبتكرة مثل إدارة الإجهاد ومراقبة الوزن جنباً إلى جنب مع نهج الفريق للتكيف مع أعمال النوبات الليلية لهو أمر جدير بالثناء.

تتخذ مشاركة الموظفين معنىً جديداً في "تي.إن.تي" بالمملكة المتحدة حيث يقترح الموظفون باستمرار تغييرات للتحسين. يجب تشجيع هذا الشكل من المشاركة في الهند أيضاً. على مسار مختلف، هناك ميزة لخطة الشركات الصغيرة والمتوسطة المنفذة في سنغافورة، إذ تقترح تسهيل إعادة توظيف العاملين الأكبر سناً واستبقائهم.

من الناحية المثالية، يجب على المؤسسة تمكين الموظف من النمو والاستعداد للتحديات المستقبلية. ويجب "تخطيط الاستراتيجيات وتوجيهها بعناية من أجل تحقيق التطوير التنظيمي والأداء الفعال والنجاح".

أعطت شركة فيديكس كوربوريشن، وهي اسم كبير في مجال الخدمات اللوجستية، لموظفيها فرصة فريدة لتحديد أدوار كل منهم ومتابعتها. وحقق البرنامج الذي تم تنفيذه - تحت مسمى عملية تقييم القيادة والتوعية - نجاحاً فورياً مما أفاد الشركة والموظفين على حد سواء. وفي شركة "غروبو تيكستو إديتوريس"، وهي شركة برتغالية من الشركات المصنفة صغيرة/متوسطة الحجم، ترقى موظف شاب يعمل في قسم التعبئة ليصبح مديراً تنفيذياً للقسم الأنغولي. بعد ذلك، ظلت الشركة تعمل باستمرار على تحفيز موظفيها من خلال وضع مشاريع تنطوي على تحديات ولكنها مجزية أمامهم.

وبالمثل في الصين، ظل "برنامج التدريب والتطوير" يهدف إلى تدريب العمال المهرة الأكفاء لإضافة قيمة إلى المؤسسة، ويوفر هذا البرنامج الوضوح والشفافية للموظفين حول الدور المتوقع لكل منهم القيام به.

في الواقع، تستفيد الشركة عندما يشعر الموظف بأنه مالكها. لذلك يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة التخلص من التسلسل الهرمي الذي يخلق فجوات بين الموظفين وصاحب العمل. يشعر "أتول جالان"، العضو المنتدب والرئيس التنفيذي لأنظمة مانثان بأن "الأطر القوية والأخلاقيات والممارسات التجارية تحدد نجاح الشركة صغيرة أو متوسطة الحجم. ويشير كذلك إلى أنه في شركته لا يشجع على أي شكل من أشكال التسلسل الهرمي. فالشعور بالنهج غير الرسمي المصحوب بالانضباط في العمل يساعد بالفعل في بناء علاقة قوية بين الموظف وصاحب العمل.

في الواقع، ينبغي أن ينصب التركيز على تعزيز ريادة الأعمال. يجب على الموظفين غرس مهارات تنظيم المشاريع وريادة الأعمال من أجل النمو في الصناعة. "فالتدريب وحده لم يعد ترقية للمهارات. فموظفو اليوم لا يحتاجون أكثر من ذلك". وقد نجح "برنامج تنمية ريادة الأعمال الريفية" الذي تم تنفيذه في الفلبين في رفع مستوى القدرات الإدارية لأصحاب المشاريع الحاليين. حيث حاول البرنامج، من خلال ورش العمل وجلسات التدريب الوظيفي والمؤتمرات، تحديد ومعالجة التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تعد التكنولوجيا جانباً آخر لا يمكن تجاهله بعد الآن. ومع ذلك، فإن مجرد تنفيذ حل برمجي لا يكفي؛ فالتكنولوجيا تأتي ثمارها فقط عندما تتماشى مع العمليات الصحيحة التي يؤديها الأشخاص المناسبون". إن إنشاء أنظمة وعمليات إدارية مناسبة هي بعض مجالات الاهتمام "يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة إلى دفع الشركات الصغيرة والمتوسطة الهندية خطوة إلى الأمام، ولكن يجب أن تكون التقنيات الجديدة سهلة الاستخدام وفعالة وغير معقدة. ومع ذلك، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة "بحاجة إلى تصميم العملية بطريقة تدعم تطوير نمو الفريق".

الاهتمام بسلامة الموظفين هو جانب آخر يجب تسليط الضوء عليه، فالمؤسسة التي تضمن عمل موظفيها في بيئة آمنة فإنها لا محالة سترى نتائج جيدة. على سبيل المثال، تعطي شركة بريدجستون أولوية قصوى لسلامة الموظف؛ فهيتؤمن بسياسة "اليوم هو أيضاً يوم للسلامة" ويصب هذا في صالح الموظفين وكذلك في صالح الشركة الموظفة.

تضمن ممارسات الموارد البشرية السليمة والمنهجية نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة. "أن تكون كبيراً لا يعني أن تكون عظيماً؛ فالصغير هو أمر استراتيجي". يجب أن تمارس الشركات الصغيرة والمتوسطة المرونة في تبني أفضل ممارسات الموارد البشرية العالمية التي من شأنها أن تساعد على المدى الطويل. ما يجب ألا ننساه هو أن العالم يراقب عن كثب الشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة، وأي شكل من أشكال الأداء المتوسط لا يغتفر، ومن ثم يجب أن يكون التركيز على أن تصبح أفضل باتباع أفضل الممارسات.

#### 11.4 ممارسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الهندية

##### تقييم فعالية تنمية الموارد البشرية

يعد تقييم برنامج تنمية الموارد البشرية هو المرحلة الأخيرة في التدريب على عملية تنمية الموارد البشرية. هذا هو المكان الذي يتم فيه قياس فعالية تدخل تنمية الموارد البشرية، وبعد هذا نشاطاً

مهمًا ولكن غالبًا ما يتم تجاهله. يوفر التقييم الدقيق معلومات عن رد فعل المشاركين على البرنامج ومقدار ما تعلموه وما إذا كانوا يستخدمون ما تعلموه في الوظيفة التي يشغلونها، وما إذا كان البرنامج قد أدى إلى تحسين فعالية المؤسسة. يُطلب من المتخصصين في تنمية الموارد البشرية بشكل متزايد تقديم دليل على نجاح جهودهم باستخدام مجموعة متنوعة من التدابير "الخشنة" و "الناعمة"، أي التأثير الأساسي وكذلك رد فعل الموظف. تتيح هذه المعلومات للمديرين اتخاذ قرارات أفضل بشأن الجوانب المختلفة لجهود تنمية الموارد البشرية، مثل:

- الاستمرار في استخدام أسلوب معين للبيع في البرامج المستقبلية.
- تقديم برنامج معين في المستقبل.
- الميزانية وتخصيص الموارد.
- استخدام بعض الموارد البشرية الأخرى أو النهج الإداري (مثل اختيار الموظف).
- تغيير قواعد العمل لحل المشكلات.

من المهم أن يقدم متخصصو تنمية الموارد البشرية دليلاً على أن برامج تنمية الموارد البشرية تحسن الفعالية الفردية والتنظيمية. ومن خلال تسلحهم بهذه المعلومات، يمكن لمديري تنمية الموارد البشرية التنافس بشكل أفضل مع المديرين من أقسام أخرى من المؤسسة عند مناقشة فعالية أعمالهم والتنافس على الموارد.

## ملخص

تنمية الموارد البشرية هي إطار عمل لمساعدة الموظفين وتطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية وإثراء معرفتهم وقدراتهم بحيث يمكن للمؤسسة والموظفين الأفراد تحقيق أهدافهم. أعطت الثورة الصناعية بعدًا جديدًا لمفهوم تنمية الموارد البشرية. وتتمثل الأهداف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية في تحسين كفاءة وأداء الفرد في الوظيفة الحالية. مخرجات تنمية الموارد البشرية تتمثل في: زيادة الالتزام وتحسين الدور والثقة واحترام الآخرين والتعاون والعمل الجماعي. أدوات تنمية الموارد البشرية الهامة هي: تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء والتغذية الراجعة والتدريب والتعليم والتطوير. تضمن ممارسات الموارد البشرية المنهجية نجاح ليس فقط المؤسسات كبيرة الحجم ولكن أيضًا مؤسسات التصنيع الصغيرة. نفذت العديد من المؤسسات الهندية أنظمة تنمية الموارد البشرية بنجاح.

## أسئلة للمراجعة:

1. ماذا تفهم من مصطلح تنمية الموارد البشرية؟ ما هي مزايا تطبيق أنظمة تنمية الموارد البشرية؟
2. ما هي احتياجات تنمية الموارد البشرية؟ كيف حدث تطور تنمية الموارد البشرية؟
3. ما هي أهداف وفلسفة تنمية الموارد البشرية؟
4. تناول بالشرح عملية ونتائج أنظمة تنمية الموارد البشرية.
5. صف الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.
6. اشرح ممارسات تنمية الموارد البشرية المتبعة في أي مؤسستين هندية.
7. ما هي وظائف مديري تنمية الموارد البشرية؟

## مراجع بالإنجليزية:

### References

1. T. Venkateswara; Integrated Human Resources Development Systems in T. V. Rao and D. F. Fereira! Recent Experiences in Human Resources Development, Oxford and, IBH Publishing Co. Pvt. Ltd, New Delhi, p. 3-4.
2. T. V. Rao; Reading in Human Resources Development, Oxford and, IBH Publishing Co. Pvt. Ltd, New Delhi, p. 21.
3. Leonard Nadler; Corporate Human Resources Development, Van Nostrad, New York, p. 5.
4. P. Subba Rao; Personnel and Human Resources Management, Himalaya Publishing House, Mumbai, p. 117.

## الفصل الخامس

### تحليل وتصميم الوظيفة

#### 1.5 مقدمة

في بلد مثل الهند، تعتبر الوظائف مهمة جدًا للأفراد، فهي تساعد في تحديد مستويات المعيشة وأماكن الإقامة والوضع الاجتماعي وحتى إحساس المرء بقيمته الذاتية. بالمقابل، فهي مهمة للمؤسسات أيضًا لأنها وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. تقليدياً، كانت المؤسسات تعرف الوظائف بطريقة جامدة، حيث كان ما تتطلبه الوظيفة جامداً لا يتغير؛ لقد تم تصميمه أصلاً ليكون ثابتاً وغير متغير، بغض النظر عن اختلاف شاغل الوظيفة التي يؤديها. ومع ذلك، في العالم الحقيقي، الوظائف ليست ثابتة؛ فهي خاضعة للتغيير دائماً. إن التقدم والمنافسة التقنية يجبران المؤسسة على وضع مزيد من الضغط على ميزات الأداء الناجح بدلاً من واجبات الوظيفة القياسية والمهام وما إلى ذلك. في واقع الأمر، الوظيفة هي ما يصنعه شاغل الوظيفة. ولفهم الطبيعة الديناميكية للوظائف بشكل صحيح، يجمع المديرون معلومات حول الوظائف من وقت لآخر.

#### 2.5 المفاهيم

##### 1.2.5 الوظيفة

بلغة بسيطة، يمكن فهم الوظيفة على أنها تقسيم إجمالي العمل إلى حزم أو مناصب. وبحسب "ديل يودر"، "تعتبر الوظيفة، بوصفها مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات ككل، مهمة منتظمة للموظفين الأفراد وتختلف عن المهام الأخرى" وبالتالي، يمكن تفسير الوظيفة على أنها مجموعة من المناصب التي تنطوي على بعض الواجبات والمسؤوليات والمعرفة والمهارات؛ فالوظيفة يمكن أن تشمل العديد من المناصب، والمنصب هو مجموعة معينة من الواجبات والمسؤوليات المسندة بانتظام للفرد.

##### 2.2.5 تحليل الوظيفة

تحليل الوظيفة هو فحص رسمي وتفصيلي للوظائف؛ وهو بحث منهجي في المهام والمسؤوليات اللازمة للقيام بعمل ما.

المهمة هي نشاط عملي منفرد يتم تنفيذه لغرض منفرد؛ ومن أمثلتها: طباعة خطاب؛ تحضير محاضرة أو تفريغ شاحنة بريد.

الواجب هو جزء كبير من العمل يتكون من العديد من المهام المرتبطة ببعضها البعض بموجب تسلسل الأحداث التي يقوم بها الفرد.

المنصب هو واحد أو أكثر من الواجبات التي يقوم بها شخص واحد في المؤسسة. هناك على الأقل عدد من المناصب بقدر عدد العاملين في المؤسسة. مسؤوليات الوظيفة هي الإلتزامات لأداء مهام وواجبات معينة.

ووفقا لجونز وديكويس، " التحليل الوظيفي هو عملية الحصول على معلومات عن الوظائف، لا سيما فيما يتعلق بالعمل الذي يؤديه الموظف، وكيفية انجازه، ولماذا يؤديه، بالإضافة إلى المهارات والتعليم والتدريب المطلوب؛ وعلاقة الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى، والمتطلبات جسدية؛ الظروف البيئية".

عرّف إدوين فيلبو تحليل الوظيفة بأنه عملية دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة معينة، والمنتجات المباشرة من هذا التحليل هي توصيف الوظيفة و مواصفات الوظيفة.

المعلومات التي يتم جمعها لتحليل الوظيفة هي:

(أ) **أنشطة العمل** : مثل التنظيف أو الإعداد أو البيع أو التدريس أو الرسم؛ وقد يشمل ذلك سبب وموعد وكيفية أداء العامل لكل نشاط من هذه الأنشطة .

(ب) **السلوك البشري**: مثل إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات، والكتابة ، ويشمل أيضا ما تتطلبه الوظيفة مثل رفع الأوزان، والمشي، وما إلى ذلك .

(ج) **الآلات والأدوات والمعدات ومساعدات العمل الأخرى**: وتشمل المنتجات المصنوعة، والمواد المعالجة، وما إلى ذلك.

(د) **معايير الأداء المطلوبة**: مثل نوعية كل وظيفة ومقدارها، وسرعة تنفيذها.

(هـ) **سياق الوظيفة** : ويشمل ظروف العمل المادية، وجداول العمل، والحوافز للقيام بالوظيفة .

وبالتالي، فإن تحليل الوظيفة هو إجراء وأداة لتحديد المهام والعمليات والمتطلبات المحددة لكل وظيفة؛ فهو بمثابة دراسة كاملة للوظيفة، تجسد كل العوامل المعروفة والقابلة للتحديد، بما في ذلك واجبات ومسؤوليات المشاركين في أدائها، والشروط التي بموجبها يتم تنفيذ الأداء، وطبيعة المهمة، والصفات المطلوبة في العامل، وشروط العمل الأخرى مثل الأجر وساعات العمل والفرص والإمكانيات؛ كما يؤكد على علاقة الوظيفة الواحدة بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

قد يشمل تحليل الوظيفة هذه الأنشطة:

- ❖ استعراض المسؤوليات الوظيفية للموظفين الحاليين؛
  - ❖ إجراء بحث عبر الإنترنت وعرض عينة من الأوصاف الوظيفية عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت لإبراز الوظائف المماثلة؛
  - ❖ تحليل واجبات العمل والمهام والمسؤوليات المُرام تحقيقها من خلال شغل المنصب؛
  - ❖ البحث والمشاركة مع الشركات التي لها وظائف مماثلة؛
  - ❖ إعلان أهم النتائج أو المساهمات المطلوبة من المنصب.
- وكلما جمعت المزيد من المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها، تصبح الكتابة الفعلية لتوصيف الوظيفة أسهل:

### 3.2.5 توصيف الوظيفة

توصيف الوظيفة هو عبارة عن بيانات مكتوبة تصف:

- ❖ الواجبات،
  - ❖ المسؤوليات
  - ❖ أهم المساهمات والنتائج المرجوة من المنصب،
  - ❖ المؤهلات المطلوبة من المرشحين،
  - ❖ العلاقة الإدارية وزملاء العمل للوظيفة المعنية.
- ويستند توصيف الوظيفة على المعلومات الموضوعية المتحصل عليها من خلال التحليل الوظيفي، وفهم الكفاءات والمهارات المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة، واحتياجات المؤسسة لإنتاج العمل.

توصيف الوظيفة يحدد بوضوح ويعلن مسؤوليات الوظيفة المعنية؛ ويتضمن أيضًا معلومات حول ظروف العمل ، والأدوات ، والمعدات المستخدمة ، والمعرفة والمهارات المطلوبة ، والعلاقات مع المناصب الأخرى.

أفضل التوصيفات الوظيفية هي المستندات الحية التي يتم تحديثها مع تغير المسؤوليات. التوصيفات الوظيفية المثلى لا تحجم عمل الموظفين، بل تجعلهم يوسعون خبراتهم وينمون مهاراتهم ويطورون قدرتهم على المساهمة داخل مؤسستهم.

#### 4.2.5 توصيف المنصب

يقوم مدير الموارد البشرية بتوجيه وإدارة الصورة مجمل ما يتوفر من موارد بشرية والخدمات والسياسات والبرامج المتعلقة بها لكامل الشركة. وتشمل المجالات الرئيسية محل التوجيه:

- ❖ الإستقدام والتوظيف
- ❖ التخطيط التنظيمي وتخطيط الشواغر؛
- ❖ إدارة الأداء ومنظومات تحسين الأداء؛
- ❖ التطوير التنظيمي؛
- ❖ التوظيف والامتثال للمخاوف التنظيمية؛
- ❖ توجيه الموظفين وتطويرهم وتدريبهم؛
- ❖ تطوير السياسات والتوثيق؛
- ❖ علاقات الموظفين؛
- ❖ تسهيل عمل اللجان في كامل الشركة؛
- ❖ التواصل بين موظف الشركة والمجتمع.
- ❖ إدارة التعويضات والمزايا؛
- ❖ سلامة الموظفين ورفاهيتهم وعافيتهم وصحتهم؛
- ❖ العطاء الخيري؛
- ❖ خدمات واستشارات الموظفين.

مدير الموارد البشرية ينسق ويقود ممارسات الموارد البشرية وأهدافها التي من شأنها توفير ثقافة عالية الأداء وموجهة ناحية الموظفين من أجل ضمان التمكين والجودة والإنتاجية والالتزام بالمعايير وتحقيق الأهداف و الإستقدام ودفع عجلة التطور في فرق العمل العليا.

مدير الموارد البشرية ينسق تنفيذ الخدمات والسياسات والبرامج من خلال موظفي الموارد البشرية؛ ويقدم تقاريره إلى الرئيس التنفيذي ويعمل في فريق الإدارة التنفيذية؛ ويساعد ويتقدم بالنصح لمديري الشركات حول المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

#### 5.2.5 مواصفات الوظيفة:

هو معيار الموظفين ويحدد الصفات المطلوبة للأداء المقبول للوظيفة. وهو سجل مكتوب للمتطلبات المنشودة في عامل لوظيفة معينة. وتشمل مواصفات الوظيفة ملخص السمات



الشخصية المطلوبة للوظيفة. إنه بيان بالحد الأدنى من الصفات البشرية المقبولة اللازمة للأداء السليم للوظيفة.

### 6.2.5 تصميم الوظيفة

تصميم الوظيفة هو تقسيم المهمة الإجمالية التي يتعين أداؤها إلى وحدات يمكن إدارتها بفعالية - مناصب وإدارات وأقسام - والعمل من أجل توفير تكاملها الصحيح. ويكون التقسيم الفرعي للعمل على مستوى النطاقين الأفقي والرأسي: على النطاق الأفقي، يتم تنفيذ المهام المختلفة عبر المؤسسة من قبل أشخاص مختلفين؛ وعلى النطاق الرأسي، تكون المستويات العليا من المؤسسة مسؤولة عن الإشراف على المزيد من الأشخاص، وتنسيق المجموعات الفرعية، والتخطيط الأكثر تعقيدًا، إلخ.

### 3.5 أغراض تحليل الوظيفة

يعد برنامج تحليل الوظائف الفعال جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية الناجحة. إنه المدخل الرئيسي للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية وإعادة هندسة الوظائف وتقييم الوظائف و الإستخدام والاختيار والتنسيب والتوجيه والتدريب والتطوير والمشورة والسلامة وتقييم الأداء وتقييم الوظائف. وتعتبر المعلومات المقدمة من تحليل الوظيفة مفيدة لكل مرحلة تقريبًا من علاقات الموظفين. إن الغرض من تحليل الوظيفة هو إنشاء وتوثيق "العلاقة الوظيفية" لإجراءات التوظيف مثل التدريب والاختيار والتعويض وتقييم الأداء. بشكل أكثر تحديدًا، يمكن تلخيص أغراض تحليل الوظيفة كما يلي:

(أ) **تخطيط الموارد البشرية:** يساعد تحليل الوظيفة في التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية من حيث المعرفة والمهارات. من خلال الإشارة إلى العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف، فإنه يسهل صياغة سياسة منهجية للترقية والنقل؛ كما أنه يساعد في تحديد جودة الموارد البشرية المطلوبة في المؤسسة.

(ب) **الإستخدام:** من خلال توضيح المتطلبات المحددة لكل وظيفة، فإن تحليل الوظيفة يوفر أساسًا واقعيًا للتوظيف. "في الأساس، الهدف من ذلك هو مقارنة متطلبات الوظيفة مع مواقف وقدرات واهتمامات العامل. كما أنه يساعد في فتح قنوات الترقية وفي إظهار خطوط النقل الأفقية.

(ج) **الاختيار:** مع وجود الفهم الصحيح والمناسب للوظيفة، فمن الممكن تحديد الشخص المناسب لها. علي سبيل المثال، إذا لم تحدد إدارة أحد البازارات الكبرى بوضوح ما يجب على الموظف القيام

به، فمن الصعب التكهّن مما إذا كان الشخص المختار سيرتّب عناصر المتاجر، أم أنه سيدير سجلاً نقدياً، أم أنه سيمسك دفاتر الحسابات. يمكن استخدام تحليل الوظيفة في إجراءات الاختيار لتحديد أو تطوير كل من:

- ❖ واجبات الوظيفة التي ينبغي إدراجها في الإعلان عن الوظائف الشاغرة؛
- ❖ مستوى الراتب المناسب للمنصب للمساعدة في تحديد الراتب الذي ينبغي تقديمه للمرشح؛
- ❖ الحد الأدنى من المتطلبات (التعليم و / أو الخبرة) لفحص المتقدمين؛
- ❖ أسئلة المقابلة؛
- ❖ اختبارات أو أدوات الاختيار (على سبيل المثال، الاختبارات الكتابية؛ الاختبارات الشفوية؛ اختبارات محاكاة الوظائف)؛
- ❖ نماذج تقييم / تقدير المتقدم.

(د) **التنسيب والتوجيه:** بعد اختيار الأفراد ينبغي تنسيبهم على الوظائف الأنسب لاهتماماتهم وأنشطتهم وقدراتهم. إذا كنا قادرين على تحديد ما يجب القيام به في الوظيفة المعنية، فمن الممكن تحديد الشخص المناسب للوظيفة. وبالمثل، يمكن تحقيق التوجيه الوظيفي الفعال من خلال الفهم الصحيح لاحتياجات كل وظيفة. لتعليم الموظف الجديد كيفية التعامل مع الوظيفة، يتعين علينا تحديد الوظيفة بوضوح.

(هـ) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن أن يكون تحليل الوظيفة مفيداً للتدريب "تقييم الاحتياجات" لتحديد أو تطوير محتوى التدريب، واختبارات التقييم لقياس فعالية التدريب، والمعدات التي سيتم استخدامها في تقديم التدريب، وأساليب التدريب (على سبيل المثال: مجموعة صغيرة، حاسوبية، فيديو، حجرة دراسية...).

(و) **تحديد التعويض:** يمكن استخدام تحليل الوظيفة في التعويض لتحديد مستويات المهارات وعوامل الوظيفة القابلة للتعويض وبيئة العمل (مثلاً، المخاطر؛ الانتباه؛ الجهد البدني) والمسؤوليات (مثلاً، المالية والرقابية) والمستوى المطلوب من التعليم (ويرتبط بصورة غير مباشرة بمستوى الراتب).

(ز) **مراجعة الأداء:** يمكن استخدام التحليل الوظيفي في مراجعة الأداء لتحديد أو وضع أهداف وغايات ولتحديد معايير الأداء ومعايير التقييم وتحديد فترة الاختبار للموظفين الجدد والمهام التي يجب تقييمها.

(ح)إسداء النصح: يمكن ان يقدم المديرين النصح للموظفين عن مسارههم المهني عندما عندما يكونوا يفهمون وظائف مختلفة في المؤسسة، وبالمثل، يمكن للموظفين تقدير خياراتهم المهنية بشكل أفضل عندما يفهمون الاحتياجات المحددة للوظائف المختلفة . يمكن أن يشير تحليل الوظيفة إلى المجالات التي قد يحتاجها الموظف من أجل تطوير حياته المهنية.

#### 4.5 عملية تحليل الوظيفة

تتكون عملية تحليل الوظيفة من عدة خطوات، ويمكن تجميعها في أربع مراحل رئيسية كما هو موضح في الشكل 5.1.

في المرحلة الاولى يحدد محلل الوظيفة نطاق التحليل، وفي المرحلة الثانية يحدد محلل الوظيفة الطريقة او الطرائق التي عليه ان يستخدمها في تحليل الوظيفة، و في المرحلة الثالثة، تتمثل العملية في جمع وتحليل بيانات الوظيفة، وفي المرحلة الرابعة والأخيرة يتم تحديد القيمة الإجمالية لتحليل الوظيفة من حيث التكاليف والفوائد والشرعية.



#### الشكل 5.1: عملية تحليل الوظيفة

##### المرحلة الأولى: نطاق تحليل الوظيفة

لتحديد نطاق أي مشروع تحليل الوظيفة، يجب على المؤسسة حل مسألتين:

1. على المؤسسة أن تقرر ماذا تريد أن تحقق من خلال بيانات تحليل الوظيفة.

2. لا بد لي من تحديد الوظائف التي تريد تضمينها في برنامج التحليل.

يجب أن تشارك الإدارة العليا في جميع أنحاء المؤسسة، لا سيما إدارة الموارد البشرية للشركة، في

هذه القرارات.

وفقاً لـ "فيشر وآخرون" (1999)، ثمة مجموعة متنوعة من العوامل التي يجب أن تحدد الوظائف التي يجب تحليلها في المؤسسة. الأهداف المحتملة لتحليل الوظائف هي الوظائف التي تعتبر بالغة الأهمية لنجاح أي مؤسسة، على سبيل المثال: وظائف متخصصي مراقبة الجودة في مؤسسة تركز استراتيجيتها على العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية. أيضاً الوظائف التي هي يصعب تعلمها وأداؤها يتحتم تحليلها، وكذلك الوظائف التي تحتاج المؤسسة باستمرار أن تعين لها موظفين جدد. الاعتبارات القانونية، أيضاً، قد تساعد في تحديد الوظيفة التي يجب تحليلها حيث يجب تحليل الوظائف التي لديها أقلية قليلة أو موظفات إناث لضمان عدم حدوث تمييز غير قانوني في ممارسات الإستخدام. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي تحليل الوظيفة عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو ظروف أخرى تشير إلى أن الطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة بحاجة إلى تغيير. أيضاً عند استحداث وظائف جديدة كلياً ينبغي تحليلها. كذلك عندما يتم التخلص من بعض الوظائف وتوزع واجباتها على وظائف أخرى داخل المؤسسة، ينبغي أن يكون هناك تحليل وظيفي مناسب لتوضيح طبيعة هذه الوظائف الممددة.

#### المرحلة الثانية: طرق تحليل الوظيفة

في هذه المرحلة، يتعين على محلل الوظيفة تحديد طريقة أو طرق تحليل الوظيفة، حيث يجب أن يقرر: (1) نوع البيانات المراد جمعها، (2) مصادر البيانات، (3) الإجراء المحدد لتحليل الوظيفة المراد تنفيذه.

يمكن جمع أنواع مختلفة من البيانات في مشروع تحليل الوظيفة. وتشمل هذه البيانات الأوصاف السلوكية ومتطلبات المقدرات الوظيفية وخصائص الوظيفة ومعلومات عن المعدات المستخدمة لأداء الوظيفة.

على الرغم من أن المصدر المباشر للمعلومات حول وظيفة ما هو شاغل الوظيفة نفسه، إلا أنه يتوفر عدد من الموارد البشرية وغير البشرية الأخرى، وقد توفر هذه المصادر الأخرى معلومات لا يمكن أن يوفرها شاغل الوظيفة، وبالتالي تمكن من محلل الوظيفة من الإستطلاع عن شاغل الوظيفة على نحو أكثر فعالية.

تحليل الوظيفة هو المصدر الأول للمعلومات حول وظيفة موجودة بالفعل. ومع ذلك، يجب استخدام هذه البيانات بحذر لأنها ربما تم استخراجها باستخدام إجراءات غير كافية، أو قد لا تكون أوصافاً صالحة للوظيفة الحالية.

محلي الوظائف والمدربين والمشرفين وغيرهم من الخبراء قد يكونوا على دراية حول مضمون أو سياق العمل. وعند تحديد المصادر التي يجب استخدامها في تحليل وظيفي معين، ينبغي على محلل الوظيفة اتباع توجيهين:

- بالنسبة للمصادر غير البشرية، استخدم المصادر الأحدث.
- استخدم العديد من مصادر المعلومات كلما أتيح ذلك.

أبسط إجراءات تحليل الوظيفة هي التوصيفات الوظيفية السردية، حيث يتم تحويل البيانات التي جمعت من مصادر مختلفة إلى أوصاف مكتوبة لأنشطة الوظيفة. النهج الهندسي هو إجراء آخر يستخدم لتحليل الوظيف، وتشمل هذه الإجراءات الأعمال في الهندسة الصناعية وعلم النفس الهندسي. وتستخدم إجراءات تحليل الوظيفة المنتظمة هيكل مادي محدد بدقة أو تستخدم مجموعات مميزة من الإجراءات الروتينية لجمع المعلومات الضرورية عن الوظيفة. تم تصميم إجراءات تحليل الوظيفة الإدارية خصيصًا لتحليل الوظائف الإدارية؛ فطبيعة الوظائف الرقابية والتنفيذية تجعل تحليلها صعبًا بشكل خاص. وبالتالي، فقد تم وضع عدد قليل نسبيًا من الإجراءات الناجحة لتحليل الوظائف الإدارية.

#### المرحلة الثالثة: جمع البيانات وتحليلها

ينبغي أن يتناول تحليل الوظائف العديد من القضايا المتصلة بجمع وتحليل بيانات الوظيفة. الجانب الأول من جمع البيانات هو حاجة المؤسسة. ثانيًا، يجب أن يكون محلل الوظيفة على دراية بمصادر التحيز التي قد تؤثر على دقة البيانات التي تم جمعها. أخيرًا، يجب أن يتأكد محلل الوظائف من أن المقابلات في حالة استخدامها تتم بطريقة ماهرة.

قبل جمع البيانات، يجب التأكد من أن أعضاء المؤسسة يفهمون المشروع ويلتزمون به. وفقًا لفشير، لهذا الغرض، يمكن لمحلل الوظيفة أن:

(أ) يشرك الإدارة العليا منذ بداية المشروع، فمن الضروري أن تظهر الإدارة العليا دعمها للمشروع؛ ويجب أن تبين بوضوح للموظفين كيف سوف تستفيد المؤسسة من المشروع وما هو الغرض من هذا المشروع.

(ب) تنسيق جميع الأنشطة المرتبطة بالمشروع من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

(ج) تزويد جميع الأشخاص المشاركين في جمع البيانات بمعلومات حول أهداف وطبيعة المشروع، وتوفير هذه المعلومات قبل جمع البيانات و تعزيزها في جميع مراحل المشروع.

خلال مرحلة جمع البيانات، فإن الشاغل الأساسي بشأن جمع البيانات حول الوظيفة هو أن هذه البيانات توفر صورة دقيقة ومحدثة وتمثيلية لأنشطة العمل. أحد المصادر الرئيسية للتحيز التي يمكن أن تحدث خلال جمع البيانات ينتج من إجراء أخذ العينات المستخدم لتحديد مصادر جمع البيانات؛ و يحدث التحيز في أخذ العينات لأن الوظائف من طبيعتها أنها ديناميكية؛ وتنتج ديناميكية الوظائف هذه من التغييرات المرتبطة بالزمن والتغييرات المرتبطة بالموظفين والتغييرات المرتبطة بالوضع الحالي.

بمجرد انتهاء مهمة جمع البيانات الكمية، ثمة طرق عديدة لتحليل البيانات؛ وفي هذا السياق، يلاحظ فيشر أن محلل الوظيفة الجيد يجب أن تكون لديه معرفة شاملة بالإحصاء، على الأقل معرفة كافية ليكون قادرًا على العمل بشكل وثيق مع الخبراء في الأساليب الإحصائية. قبل جمع البيانات، ينبغي أن يحدد المحلل إجراء التحليل الذي يجب استخدامه. وما لم يتم اتخاذ هذه القرارات مسبقًا، قد يجد محللو الوظائف أن البيانات التي تم جمعها ليست قابلة لإجراء التحليل الذي يريد استخدامه، و ينبغي على المحلل أيضا إجراء اختيار موثوقية/ثبات لأداة جمع البيانات من مصنف داخلي.

#### المرحلة الرابعة: تقييم طرق تحليل الوظيفة

يمكن استخدام عدة عوامل لتقييم طريقة تحليل الوظيفة؛ ويقترح "فيشر" بعض المعايير التي تصلح كأساس للتقييم، وتشمل هذه: الغرض المنشود وتعددية الجوانب والتوحيد القياسي وقبول المستخدم والتدريب المطلوب وحجم العينة والجهوزية والموثوقية والوقت لاستكمال المشروع وتكلفة المشروع. ويمكن أن تكون هذه المعايير مفيدة في مطابقة أهداف المؤسسة، وكذلك بشأن قيود التكلفة والعوامل الأخرى التي تحكم المشروع.

وتعد الشرعية معيارًا نهائيًا يمكن استخدامه لتقييم طريقة تحليل الوظيفة؛ والشرعية هي مدى قبول إجراء تحليل الوظيفة لدى المحاكم إذا تم استخدامها كدليل لدعم اختيار الأفراد أو التدريب أو تقييم الأداء أو ممارسات الدفع الخاصة بالمؤسسة.

يجب أن توضح المؤسسة بجلاء الغرض من إجراء التحليل ويجب أن تستخدم طريقة تحليل ذات صلة بهذا الغرض؛ كما يجب استخدام نتائج تحليل الوظيفة فقط للغرض الذي كان مخصصًا من أجله في الأصل. باتباع هذه الإرشادات، يمكن لمحلل الوظيفة التأكد من أن إجراءات تحليل الوظيفة ستكون مقبولة من المنظور القانوني.

## 5.5 ما هي جوانب الوظيفة التي يتم تحليلها؟

يجب أن يجمع محلل الوظيفة البيانات عن المجالات التالية:

1. **الواجبات والمهام** : الوحدة الأساسية للوظيفة هي أداء مهام وواجبات محددة؛ وقد تشمل المعلومات التي سيتم جمعها حول هذين العنصرين: التكرار والمدة الزمنية والجهد والمهارة ودرجة التعقيد والمعدات والمعايير المستخدمة، وما إلى ذلك.

2. **البيئة**: قد يكون للبيئة تأثير كبير على المتطلبات المادية للتمكن من أداء الوظيفة. قد تتضمن بيئة العمل ظروفًا غير سارة مثل الروائح الكريهة ودرجات الحرارة القصوى. وقد توجد أيضًا مخاطر معينة يتعرض لها شاغل الوظيفة مثل الأبخرة السامة أو المواد المشعة أو الناس العدوانيين أو المتفجرات الخطيرة.

3. **الأدوات والمعدات**: يتم تنفيذ بعض الواجبات والمهام باستخدام معدات وأدوات محددة؛ قد تشمل المعدات الملابس الواقية. ينبغي تحديد هذه العناصر في تحليل الوظائف.

4. **العلاقات**: الإشراف المقدم والمستلم؛ العلاقات مع الأشخاص الداخليين أو الخارجيين.

5. **المتطلبات**: وهي المعرفة والمهارات والقدرات (KSA's) المطلوبة لأداء وظيفة ما. في حين أن شاغل الوظيفة قد يحظى بمعرفة ومهارات وقدرات أعلى من تلك المطلوبة لأداء الوظيفة، فإن تحليل الوظيفة عادة ما ينص فقط على الحد الأدنى من المتطلبات لأداء الوظيفة.

## 6.5 تقنيات جمع البيانات لتحليل الوظيفة

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها لغرض جمع البيانات؛ في الممارسة العملية، يمكن استخدام هذه التقنيات مجتمعة.

### 1. طريقة المقابلة

طريقة المقابلة هي أداة مفيدة لتحليل الوظيفة لطرح الأسئلة على كل من شاغلي الوظائف والمشرفين في شكل أفراد أو جماعات. وتتضمن المقابلة مقابلات منظمة ومقابلات غير منظمة وأسئلة مفتوحة. تمكن المقابلات من جمع بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة عن طريق خلق موقف إيجابي بين الموظفين والمشرفين؛ والمواقف المهمة للمقابلة هي:

- على مجري المقابلة أن يعرف نفسه للموظفين.
- ينبغي عليه أن يظهر اهتمام صادق بالموظف والوظيفة.
- لا ينبغي أن يخبر الموظف بكيفية أداء الوظيفة.

- ينبغي أن لا يخلط بين العمل والعامل.
- عليه أن يقوم بدراسة كاملة.

## 2. الملاحظة المباشرة

تمكن الملاحظة المباشرة لشاغلي الوظائف الذين يؤدون وظائفهم محلل الوظائف المدرب من الحصول على معرفة ومعلومات مباشرة حول الوظيفة التي يتم تحليلها. إن طريقة الملاحظة في تحليل الوظائف تتناسب الوظائف التي تكون فيها سلوكيات العمل على النحو التالي: (1) يمكن ملاحظتها وتتطوي على قدر من الحركة من جانب شاغل الوظيفة؛ (2) مهام الوظيفية تتم في مدة قصيرة مما يسمح بتدوين الكثير من الملاحظات في فترة قصيرة من الوقت أو يمكن ملاحظة جزء كبير من الوظيفة في فترة زمنية قصيرة ، أو (3) الوظائف التي يمكن خلالها ان يتحصل محلل الوظيفة على معلومات حول الوظيفة من خلال الملاحظة.

وتشمل الوظائف التي نجحت فيها طريقة الملاحظة ما يلي:

- مشغل / ضابط آلة
- عامل بناء
- ضابط شرطة / ضابط دورية
- مضييفة طيران
- سائق الحافلة
- مدبرة منزل / بواب
- عامل المهارات اليدوية

تسمح الملاحظة المباشرة لمحلل الوظيفة أن يقف على بيئة العمل والأدوات والمعدات المستخدمة وعلاقة العامل مع العمال الآخرين ومدى تعقيد المهمة. وقد تكون الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة ضرورية لدعم شهادة قضائية إذا كان شاغل الوظيفة أو مقدم الطلب للحصول على الوظيفة قد رفع دعوى ضد صاحب العمل. هنا، يعتبر تحليل الوظيفة ضروريًا لدعم الإجراءات القضائية التي تم اتخاذها؛ ولكن، قد يكون تحليل الوظائف ذات قيمة محدودة إن لم ير محلل الوظيفة العمال يؤدي العمل. بعبارة أخرى، الاعتماد فقط على وصف شاغل الوظيفة لوظيفته قد لا يصمد أمام التمحيص في محكمة قانونية. وتتمثل إحدى مشكلات طريقة الملاحظة المباشرة لتحليل الوظيفة في أن وجود مراقب قد يؤثر على شاغل الوظيفة مما يتسبب في قيام شاغل الوظيفة بتغيير



سلوكه الطبيعي في العمل. من المهم أن يكون المحللون غير مزعجين في ملاحظاتهم. قد يغير شاغلو الوظائف سلوكهم في العمل إذا كانوا يعلمون أنه يتم ملاحظتهم. هذه الطريقة غير مناسبة للوظائف التي تتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت الذي يتم إنفاقه في التركيز أو الجهد العقلي.

### 3. طرق الاستبيان:

تشمل طرق الاستبيان ست تقنيات على النحو التالي:

#### (أ) استبيان تحليل الموقف (PAQ):

نموذج استبيان تحليل الموقف تم تطويره في جامعة بورديو من قبل "ماكورميك" و"جانري" و"ميخام" (1972) من أجل أخذ عينة نوعية من العناصر الموجهة للتوظيف. إنها أداة تحليل وظيفية منظمة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بالخصائص البشرية؛ ويتكون الاستبيان من 195 عنصرًا وظيفيًا تمثل تمثيلًا شاملاً مجال السلوك البشري الداخل في أداء أنشطة العمل. وتتوزع تلك العناصر على خمس فئات:

1. مدخلات المعلومات (من أين وكيف يحصل العامل على المعلومات؟)،
2. العمليات الذهنية (التفكير والعمليات الأخرى التي يستخدمها العمال)،
3. مخرجات العمل (الأنشطة البدنية والأدوات المستخدمة في الوظيفة)،
4. العلاقات مع الأشخاص الآخرين،
5. سياق الوظيفة (السياقات المادية والاجتماعية للعمل).

يسمح استبيان تحليل الموقف للإدارة بجمع عناصر الوظيفة المرتبطة ببعضها في أبعاد وظيفية معينة. من خلال العديد من الدراسات، قام الباحثون بتجميع بيانات متحصل عليها من خلال استبيان تحليل الموقف عن المئات من الوظائف؛ وتحفظ جامعة بورديو بقاعدة البيانات هذه. الآن توجد ثروة هائلة من الأبحاث التي أجريت باستخدام استبيان تحليل الموقف، وقد أسفرت عن تقديرات موثوقة جيدة بشكل معقول وتم ربطها بالعديد من أدوات التقييم. يوضح الشكل التوضيحي 1.5 أنشطة الموظف في أداة استبيان تحليل الموقف.

## الشكل التوضيحي 1.5: أنشطة الموظفين في استبيان تحليل الموقف

1. **مدخلات المعلومات:** من أين وكيف يحصل الموظف على المعلومات التي يستخدمها في أداء وظيفتها؛ على سبيل المثال، استخدام المواد المكتوبة أو المسموعة/المرئية.
  2. **العمليات الذهنية:** ماهي أنشطة التفكير واتخاذ القرارات والتخطيط ومعالجة المعلومات المستخدمة في أداء الوظيفة؟ على سبيل المثال، مستويات التفكير وحل المشكلات والترميز / فك التشفير.
  3. **الأنشطة البدنية:** ما هي الأنشطة البدنية التي يؤديها الموظف وما الأدوات/الأجهزة التي يستخدمها؟ على سبيل المثال، استخدامات الأجهزة اللوحية وأجهزة وأدوات التجميع والتفكيك.
  4. **العلاقات مع الآخرين:** ما نوع العلاقات مع الآخرين المطلوبة في أداء الوظيفة؟ على سبيل المثال، إلقاء المحاضرات والاتصال المباشر مع الجمهور ومع العملاء؟
  5. **سياق الوظيفة:** في أي سياق مادي واجتماعي يتم تنفيذ العمل؟ على سبيل المثال، ارتفاع درجة الحرارة، وحالات الصراع بين الأشخاص.
  6. **خصائص الوظيفة الأخرى:** ماهي الأنشطة أو الظروف أو الخصائص الأخرى ذات الصلة بالوظيفة غير ما ذكر أعلاه؟ على سبيل المثال، مقر العمل المحدد، أو مقدار الهيكل الوظيفي.
- (ب) نموذج التحليل الوظيفي (FJA):

إن التحليل الوظيفي للوظائف هو نهج تحليل وظيفي موجه نحو العمال يحاول وصف الشخص بأكمله في الوظيفة، فهو يحاول فحص المكونات الأساسية لـ "البيانات والأشخاص والأشياء".

وقد استخدم التحليل الوظيفي للوظائف الذي بدأ منذ أربعينيات القرن الماضي من قبل محلي الوظائف التوظيف التابعين لمكتب التوظيف الأمريكي في تحليلهم للوظائف المصنفة في قاموس المسميات المهنية DOT (فاين و وايلي، 1971). ويستخدم أحدث إصدار من نموذج التحليل الوظيفي للوظائف سبعة مقاييس لوصف ما يفعله العمال في وظائفهم، وهي: (1) الأشياء (2) البيانات (3) الأشخاص (4) تعليمات العمال (5) التفكير (6) الحسابات الرياضية (7) اللغة. وكل من هذه المقاييس له العديد من المستويات التي تحددها بيانات سلوكية معينة ومهام توضيحية. مثل جميع أدوات تحليل الوظيفة الأخرى، يعد التحليل الوظيفي للوظائف منهجية لجمع معلومات عن الوظيفة. بالرغم من استخدامه لسنوات عديدة كجزء قاموس المسميات المهنية، فإن وزارة العمل

تستبدل قاموس المسميات المهنية بشبكة المعلومات المهنية (O\*NET) ولن تستخدم نموذج التحليل الوظيفي للوظائف في شبكة المعلومات المهنية. ولا توجد قاعدة بيانات وظيفية حالية (بخلاف قاموس المسميات المهنية DOT) تحتوي على بيانات خاصة بنموذج التحليل الوظيفي للوظائف في الاقتصاد الوطني.

### (ج) نظام تحديد صفات العمل (WPS)

تم تصميم نظام تحديد صفات العمل بواسطة "سافيل" و "هولدسورث" لمساعدة أصحاب العمل على إنجاز وظائف الموارد البشرية. تم تصميم التحليل الوظيفي لإنتاج تقارير تستهدف مختلف وظائف الموارد البشرية مثل تخطيط التطوير الفردي واختيار الموظفين وتوصيف الوظائف. ثمة ثلاثة إصدارات من نظام تحديد صفات العمل مرتبطة بأنواع المهن: إدارية وخدمية وفنية. ويتم إجراء "نظام تحديد صفات العمل" في موقع العمل في الشركة. ويحتوي على استبيان منظم يقيس القدرة والسمات الشخصية في مجالات مثل السمع والمهارات والبصر والذوق والرائحة واللمس وتنسيق الجسم والمهارات اللفظية ومهارات الأرقام ومهارات الإدارة المعقدة والشخصية وأدوار الفريق. ويجمع كل من "سافيل" و "هولدسورث" المعلومات المقدمة من قبل المستخدمين في قاعدة البيانات عندما يجعل المستخدمون تلك البيانات متاحة، ولا يطلبان من مستخدمي النظام تقديم بياناتهم.

### (د) نموذج موزاييك MOSAIC

مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) بصدد تطوير قاعدة بيانات للمعلومات الخاصة بالوظائف الاتحادية باستخدام "قوائم جرد تحليل الأنظمة المهنية متعددة الأغراض- مغلقة النهايات" (وتعرف اختصارًا بـ MOSAIC) ومن أجل هذه الغاية، تم إجراء سلسلة من مشاريع التحليل المهنية، كل مشروع يختص بمجموعة مختلفة من المهن) على سبيل المثال، السكرتارية والإدارية، وما إلى ذلك. وتحتوي كل قائمة جرد تحليلية مستخدمة لجمع البيانات من مكتب إدارة شؤون على مجموعة متنوعة من الواصفات. النوعان الأساسيان من الواصفات في كل سؤال هما المهام والكفاءات. يتم تصنيف المهام على أساس الأهمية ويتم تصنيف الكفاءات على عدة مستويات بما في ذلك الأهمية والمتطلبات للدخول. تهدف قاعدة بيانات موزاييك إلى تضمين جميع المهن الحكومية، اكتملت الآن أقسام الوظائف الإدارية والكتابية. ولكن لم يتم حتى الآن الإفادة حول مصداقية المعلومات التي جمعت بواسطة استبيانات "موزاييك".

#### (هـ) استبيان القياس المشترك (نموذج CMQ)

استبيان القياس المشترك يستهدف كل من الوظائف المستثناة وغير المستثناة. ويشتمل الاستبيان على خمسة أقسام: (1) الخلفية و (2) الاتصال مع الأشخاص و (3) اتخاذ القرارات و (4) الأنشطة البدنية والميكانيكية و (5) موقع العمل. القسم الخاص بالخلفية يطرح أسئلة عامة حول متطلبات العمل مثل متطلبات السفر والموسمية، متطلبات التراخيص؛ أما القسم الخاص بالاتصال مع الأشخاص يطرح أسئلة تستهدف مستوى الرقابة والاشراف، ومستوى الاتصالات الداخلية والخارجية، والتوافق مع المتطلبات. عناصر اتخاذ القرار في استبيان القياس المشترك تركز على المعرفة والمهارات ذات الصلة بالوظيفة والمتطلبات اللغوية والحسية، واتخاذ القرارات الإدارية والتجارية. أما القسم الخاص بالأنشطة الفيزيائية والميكانيكية يسأل عن الأنشطة البدنية والآلات والمعدات والآلات والأدوات المستخدمة. أخيراً القسم الخاص بموقع العمل يحوي العناصر التي تركز على الظروف البيئية والسمات الأخرى.

#### (و) نظام فليشمان لتحليل الوظائف (FJAS)

ثمة منهج آخر لتحليل الوظائف وهو نظام فليشمان لتحليل الوظائف (ويعرف اختصاراً ب FJAS)، وسابقاً كان يسمى "دليل مقاييس متطلبات القدرات"، ويحتوي على قائمة تصنيفية للقدرات (فليشمان ومومفورد، 1991). وتشتم القائمة التصنيفية القدرات المعرفية والبدنية والنفسية الحركية والحسية والتي تتمتع بدعم بحثي قوي. كما يستخدم نظام فليشمان لتحليل الوظائف مستوى من مقاييس تصنيف القدرة التي تحدد مستوى متطلبات الأداء للوظائف. نظام فليشمان لتحليل الوظائف هو منهج لتحليل الوظائف؛ ولم يتم تطبيقه على عدد كبير من الوظائف في اقتصاد الولايات المتحدة لإنتاج قاعدة بيانات مهنية كافية.

#### 4. تقنية الأحداث الحرجة (نموذج CIT)

إنه نهج نوعي لتحليل الوظيفة يستخدم للحصول على أوصاف محددة تركز على السلوك للعمل أو الأنشطة الأخرى المتعلقة بالعمل. في هذه الطريقة في مقابلة مع الشخص الذي أنت بصدد تحليل وظيفته، تطلب منه لأول مرة تحديد حدث حرج على أساس تجاربهم السابقة. يتم تحليل الأحداث التي تم جمعها والتحقق منها وفقاً لمجالات العمل التي يتم وصفها. ستصبح متطلبات الوظيفة واضحة بمجرد أن يرسم المحلل الخط الفاصل بين السلوكيات الفعالة وغير الفعالة للعمال في الوظيفة. على سبيل المثال، إذا كان إذا قام بائع أحذية بالتعليق على حجم أقدام

العمل وبعدھا مباشرة يغادر العمل المتجر متذمراً، فيمكن أن يحكم المحلل بأن سلوك البائع غير فعال من حيث النتيجة أسفر عنها. وفي هذه الطريقة، تسجل الأحداث الحرجة بعد وقوعها بالفعل - وتشمل الأحداث الروتينية وغير الروتينية على حد سواء. إن عملية جمع عدد لا بأس به من الأحداث تستغرق وقتاً طويلاً. ونظراً لأن حوادث السلوك يمكن أن تكون مختلفة تماماً، لذلك قد تكون عملية تصنيف البيانات إلى أوصاف وظيفية قابلة للاستخدام صعبة. وينبغي أن يمتلك المحلل المشرف على تحليل الوظيفة المهارات التحليلية والقدرة على ترجمة محتوى الوصف إلى مفردات ذات مغزى.

### (5) جرد التحليل المهني

تم تصميم طريقة "جرد التحليل المهني" خصيصاً لتعطي معلومات أكثر دقة من متعدد الاستبيانات الأخرى متعددة الوظائف مثل استبيان تحليل الموقف PAQ، وفي نفس الوقت يغطي على متطلبات العمل بالنسبة لجميع المهن تقريباً. الفئات الرئيسية للعناصر هي خمس: (1) المعلومات المستلمة و(2) الأنشطة الذهنية و (3) سلوك العمل و (4) أهداف العمل و (5) وسياق العمل. عينة المستجيبين لاستبانة جرد التحليل المهني يصنفون كل عنصر من عناصر العمل في واحد من أربعة مقاييس تصنيف: جزء من العمل، المدى، قابلية التطبيق، أو مقياس خاص يصمم خصيصاً للعنصر المعني.

### (6) نظام تحديد صفات العمل (WPS)

تم تصميم نظام تحديد صفات العمل بواسطة "سافيل" و "هولدسورث" لمساعدة أصحاب العمل على إنجاز وظائف الموارد البشرية. تم تصميم التحليل الوظيفي لانتاج تقارير تستهدف مختلف وظائف الموارد البشرية مثل تخطيط التطوير الفردي واختيار الموظفين وتوصيف الوظائف. ثمة ثلاثة إصدارات من نظام تحديد صفات العمل مرتبطة بأنواع المهن: إدارية وخدمية وفنية. ويتم إجراء "نظام تحديد صفات العمل" في موقع العمل في الشركة. ويحتوي على استبيان منظم يقيس القدرة والسمات الشخصية في مجالات مثل السمع، والمهارات، والبصر، والذوق، والرائحة، واللمس، وتنسيق الجسم، والمهارات اللفظية، ومهارات الأرقام، ومهارات الإدارة المعقدة، والشخصية، وأدوار الفريق. ويجمع كل من "سافيل" و "هولدسورث" المعلومات المقدمة من قبل المستخدمين في قاعدة البيانات عندما يجعل المستخدمون تلك البيانات متاحة، ولا يطلبان من مستخدمي النظام تقديم بياناتهم.

## 7.5 توصيف الوظيفة

توصيف الوظيفة هو بيان مكتوب لما يلي : ما يؤديه صاحب الوظيفة من عمل؛ كيف يقوم بتأديته؛ تحت أي ظروف يقوم بتأديته؛ ولماذا يقوم بتأديته. يصف ما تدور حوله الوظيفة، ويسلط الضوء على محتوى الوظيفة وبيئة وظروف العمل . إنه وصفي بطبيعته ويحدد الغرض من الوظيفة ونطاقها.

### 1.7.5 أهداف توصيف الوظيفة

تشمل الأهداف الأساسية لتوصيف الوظيفة ما يلي:

- سلامة طاقم العمل
- تكوين قوة عمل متفوقة
- تطوير إدارة الموارد البشرية
- تطوير ثقافة الشركة الموجهة للموظفين والتي تؤكد على الجودة والتحسين المستمر والأداء العالي
- التطوير الشخصي المستمر

وتشمل الأهداف الثانوية للتوصيف الوظيفي ما يلي:

- ❖ مساعدة المديرين على التعبير عن معظم النتائج المهمة التي يحتاجونها من موظف يقوم بأداء وظيفة معينة
- ❖ بمثابة أداة اتصال لإبلاغ الزملاء عن أين تنتهي حدود وظيفتهم وتبدأ وظيفة موظف آخر
- ❖ إخبار الموظف بالمكان المناسب لوظيفته ضمن الإدارة بشكل عام أو الشركة بشكل عام
- ❖ مساعدة الموظفين من الإدارات الأخرى، الذين عليهم أن يعملوا مع الموظف الجديد، في فهم حدود مسؤوليات الشخص الجديد
- ❖ أخيراً، وضع توصيف الوظيفة يمثل جزء لا يتجزأ من عملية تخطيط تطوير الأداء

### 2.7.5 خطوات تطوير توصيف الوظيفة

يمكن اتخاذ الخطوات التالية لتطوير التوصيف الوظيفي في المؤسسة:

#### 1. استنفار الأشخاص المناسبين لهذه المهمة

يتولى المدير الذي سيرفع صاحب المنصب تقاريره إليه زمام المبادرة في وضع التوصيف المناسب، ولكن يمكن للموظفين الآخرين الذين يؤدون وظائف مماثلة المساهمة في وضع التوصيف الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان المنصب جديداً وسيخفف عن الموظفين الحاليين أعباء

العمل، فيجب أن يكونوا جزءًا من المناقشة حول التوصيف. المنصب الأول؟! يمكن للمدير أو صاحب الشركة وضع التوصيف بمفرده.

## 2. قم بإجراء تحليل وظيفي

تحتاج إلى أكبر قدر ممكن من البيانات لوضع الوصف الوظيفي. وقد يشمل تحليل الوظيفة:

- مسؤوليات الوظيفة للموظفين الحاليين،
  - البحث على الإنترنت عن الأوصاف الوظيفية المتاحة عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت التي تسلط الضوء على الوظائف المماثلة.
  - تحليل واجبات ومهام ومسؤوليات العمل التي ينبغي أن ينجزها الموظف الذي يشغل المنصب،
  - البحث والمشاركة مع الشركات الأخرى التي لها وظائف مماثلة،
  - توضيح أهم النتائج أو المساهمات المطلوبة من الوظيفة.
- كلما زادت المعلومات التي يمكنك جمعها، أصبحت المهمة الفعلية لتطوير الوصف الوظيفي أسهل.

## 3. كتابة الوصف الوظيفي

قد يكون للشركة قالب معين للتوصيفات؛ لذا ينبغي التحقق من إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، كل ما تتوقعه جميع إدارات الموارد البشرية هو قائمة بالمسؤوليات ويفضلون أن يتم وضع الشكل النهائي بما يتوافق مع التوصيف الوظيفي في سائر الشركة.

هذه هي المكونات الطبيعية لوصف الوظيفة:

- ❖ وصف الموقف الكلي مع إدراج المناطق العامة للمسؤولية،
- ❖ وصف الوظائف الأساسية للوظيفة مع بعض الأمثلة لكل منها،
- ❖ المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة،
- ❖ المستوى التعليمي المطلوب والخبرة المطلوبة،
- ❖ وصف المتطلبات البدنية،
- ❖ وصف بيئة العمل.

هذه المكونات تعطي الموظف توجيهًا واضحًا.

#### 4. مراجعة التوصيف الوظيفي بشكل دوري

للتأكد من أنها تعكس بدقة ما يفعله الموظف وتوقعاتك للنتائج من الموظف.

#### 5. استخدم التوصيف الوظيفي كأساس لخطة تطوير الموظف (EDP)

يعتبر الوصف الوظيفي للموظف جزءًا لا يتجزأ من وضع خطة تطوير الموظف ربع السنوية. ويرسي الوصف الوظيفي الفعال قاعدة بحيث يمكن للموظف أن يفهم بوضوح ما يحتاج إلى تطويره شخصيًا والمساهمة في مؤسستك. تطوير توصيفات وظيفية لتزويد الموظفين ببيوصلة واتجاه واضح.

قبل أن تبدأ في إجراء المقابلات، من الأهمية بمكان أن يكون لديك وصف وظيفي مكتوب لكل وظيفة فريدة، حيث يؤدي وجود وصف مكتوب إلى تحقيق العديد من الأشياء المهمة التي تحمي عملك وموظفيك.

#### التوصيف الوظيفي الجيد:

- يعمل كدليل مرجعي لتحديد رواتب الصناعة المماثلة.
- يساعد على توفير الدولارات المنفقة على تعويض الموظف مقابل هذا المنصب من خلال التأكد من أن الخبرة والمهارات اللازمة لهذا المنصب موصوفة بالتفصيل ومطابقة للمتقدمين المحتملين.
- يكون بمثابة الأساس لوضع أسئلة المقابلة.
- يورد تفاصيل المعلومات حول المنصب التي يمكن إدراجها في الإعلانات عن الوظيفة.
- يثني الموظفين عن رفض عمل شيء ما لأنه بسبب أن هذا العمل "ليس من اختصاصي".
- يوفر أساسًا لمراجعات الموظفين وزيادة الرواتب وتحديد الأهداف ومسار النمو.
- يكون بمثابة وثائق قانونية يمكن أن تكون مفيدة في حالة قيام الموظف برفع دعوى إنهاء أو تمييز ضد الشركة.

#### 3.7.5 ماذا يجب تضمينه في التوصيف الوظيفي

يصف الوصف الوظيفي الفعال المهام الأساسية للوظيفة، وكيف سيتم تنفيذ المهام، والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة. ويجب أن يتوقع نمو الموظف والمشاكل المحتملة مع سوء الفهم. وهذا يعني أن التوصيف الوظيفي ليست مجرد تحليل للمنصب حاليًا فحسب، بل يجب أن يتناول أيضًا الأسئلة المحتملة حول المنصب في المستقبل.



يجب أن يتضمن التوصيف الوظيفي ما يلي:

- **المسمى الوظيفي:** يوضح الوظيفة والمسمى الوظيفي والرتبة أو المستوى.
- **الراتب:** يدرج الراتب الابتدائي، والراتب متوسط المدى، والراتب الأقصى الأعلى للمنصب، بما في ذلك المعلومات حول كيف يمكن أن يكون الموظف مؤهلاً للحصول على تعويض إضافي (أي عمولات المبيعات، ومكافآت الأداء، والعلاوات السنوية، الخ).
- **بيان الغرض والأهداف:** وهو بيان عام، يلخص في ثلاث أو أربع جمل، الغرض أو الهدف من المنصب.
- **الوصف الفعلي للوظيفة:** ويحتوي على قائمة مفصلة بالواجبات و المهام مرتبة حسب أهميتها (يجب أن تظهر أهم الواجبات في رأس القائمة)، وينبغي أن تشمل هذه القائمة كل نشاط من شأنه أن يستغرق 5% أو أكثر من زمن الموظف، وتشمل أي مساءلة قد يخضع لها الموظف بشأن تحقيق أهداف معينة.
- **وصف هيكل رفع التقارير:** يوفر هذا القسم وصفا مفصلا لأي وجميع الأدوار التي يقوم بها الموظف. ويجب أن يشمل ذلك أدوارهم الإشرافية (إن وجدت) وكذلك من هم تابعون لهم بشكل مباشر أو غير مباشر. إذا كان الموظف سيعمل مع موظفين أو إدارات أخرى، فقم بتضمين هذه المعلومات أيضًا. ومن المفيد أن يشمل التوصيف مخطط بياني انسيابي للشركة يوضح كافة المناصب في الشركة والتسلسل الهرمي الخاصة بها.
- **الخبرة والمهارات:** كن دقيقاً بقدر الإمكان عند تفصيل الخبرة والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة. على سبيل المثال، إذا كان المنصب يتطلب استخدام جهاز كمبيوتر، فقم بإدراج نوع البرامج أو المعدات الصلبة التي ينبغي استخدامها لأداء الوظيفة.
- **وصف المرشح المثالي للوظيفة:** اشرح بالتفصيل نقاط القوة الأخرى اللازمة لأداء وظيفة مثل القدرة على العمل مع ضيق الوقت ومع تعدد الرؤساء في العمل.
- **موقع وجدول العمل:** أدرج الموقع الفعلي للعمل، وأيام وساعات أداء العمل للوظيفة المحددة، وقم بإدراج أي عمل إضافي محتمل قد يكون مطلوباً لأداء هذه المهمة.

## 8.5 مواصفات الوظيفة

أوصاف الوظيفة، والتي تعرف أيضا باسم مواصفات الشخص أو الموظف، يتم إعدادها على أساس التوصيف الوظيفي؛ وفيها تُحدد الصفات المطلوبة في الوظيفة الحالية للأداء الفعال للوظيفة.

المحتويات الأساسية لمواصفات الوظيفة هي كما يلي:

1. الخصائص الشخصية: مثل التعليم والخبرة الوظيفية والعمر والجنس والأنشطة .
2. الخصائص البدنية: مثل الطول والوزن والصدر والبصر والسمع والصحة وتوازن الصوت وتناسق اليد والقدم (لشغل وظائف محددة فقط).
3. الخصائص العقلية مثل الذكاء العام وقوة الذاكرة وحسن التقدير والبصيرة والقدرة على التركيز، إلخ.
4. الخصائص الإجتماعية وال نفسية مثل القدرة العاطفية والمرونة والدافعية والقدرة على التحاور والسلوك والقيم والإبداع الخ.

يمكن وصف المحتويات المختلفة لمواصفات الوظيفة بثلاثة شروط:

1. الصفات الجوهرية التي ينبغي أن يمتلكها الفرد.
  2. الصفات المرغوبة التي ينبغي أن يمتلكها الفرد.
  3. المؤشرات العكسية التي من المرجح أن تصبح عائقا لأداء الوظيفة بنجاح.
- الشكل التوضيحي 2.5 يبين نموذج لمواصفات الوظيفة.

## الشكل 5.2: مواصفات الوظيفة

الإدارة الوسطى :	درجة الوظيفة
مدير المبيعات :	مسمى الوظيفة
بين 30 إلى 45 سنة :	العمر
يفضل أن يكون ذكرا :	الجنس
ماجستير في إدارة الأعمال :	المؤهلات الدراسية
يجب أن يكون قد خضع للتدريب لمدة سنة واحدة :	التدريب
خبرة عملية كمدير مبيعات لمدة عامين :	الخبرة
طول عادي :	المواصفات البدنية
عضواً في بعض المؤسسات الإجتماعية :	المواصفات الإجتماعية

## الشكل التوضيحي 2.5: نموذج لمواصفات الوظيفة

إستنادًا على التوصيف الوظيفي ومواصفات الوظيفة والمؤسسات، تقوم المؤسسات بالإعلان عن الوظيفة في الصحف والمطبوعات الأخرى و على شبكة الإنترنت، وما إلى ذلك. ومن أجل تقليل حجم الإعلانات، تفضل معظم المؤسسات أن تدرج محتويات متنوعة من الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة لفترة بإيجاز؛ وقد يتم ذكر تفاصيل هذا المحتوى في نماذج الطلبات المراد ملؤها من قبل المرشح المحتمل أو ربما يتم ذكرها إلى المرشح في وقت المقابلة. في الحالات التي يتم فيها اختيار المرشحين ليس لوظائف محددة ولكن لمجموعة من الوظائف مثل وظائف المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية ووظائف الخدمة المدنية وما إلى ذلك في الخدمة الحكومية؛ وفي حالات متدربي الإدارة في مؤسسات الأعمال؛ وفي حالات الضباط المؤقتين في البنوك التجارية والمؤسسات المالية، وما إلى ذلك، ينبغي إخطار شاغلي المناصب الحاليين في مختلف الوزارات والإدارات، ووظائف الأعمال التجارية (إنتاج وتسويق، مالية، موارد بشرية، الخ).

محتوى مواصفات الوظيفة هي الصفات المختلفة التي ينبغي أن يمتلكها شاغل الوظيفة؛ ويمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين الصفات الفنية و الصفات السلوكية. تتكون الصفات الفنية من المعرفة والمهارات المتعلقة "بكيفية أداء الوظيفة". ويعنى بالمعرفة هنا امتلاك المعلومات والحقائق والفنيات الخاصة بوظيفة معينة؛ أما المهارات فتشير إلى الكفاءة المطلوبة لاستخدام المعرفة لأداء الوظيفة. عموماً، الصفات الفنية هي صفات ترتبط بنوع الوظيفة، بمعنى ان الصفات الفنية الخاصة بوظيفة معينة لا تكون ذات صلة بوظيفة أخرى إذا كانت الوظيفتان تختلفان اختلافا كبيرا. الصفات السلوكية ليست خاصة بوظيفة معينة بل هي شاملة وقابلة للتطبيق في معظم الوظائف.

## 9.5 آخر التطورات في تحليل الوظائف

ناقشت "سوبا راو" عدد من التطورات التي قد حدثت نتيجة العولمة وتكنولوجيا المعلومات والبيئة التنافسية. هذه التطورات بالضرورة تحدث تغييراً في تحليل الوظيفة وتصميم الوظائف.

1. **بناء الفرق:** أغلب المؤسسات أدخلت فرق عمل بدلا عن الوظائف وذلك على ضوء "إدارة إعادة هندسة عمليات الأعمال وسلاسل التوريد"؛ حيث أصبح مفهوم الوظيفة ليس له أهمية في مثل هذه المؤسسات.

2. **إدارة الجودة الشاملة (TQM):** إدارة الجودة الشاملة هي عملية تحسين مستمرة للأفراد والمجموعات في سائر أنحاء المؤسسة. وأحد المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هو

- مفهوم العمل الجماعي .يتطلب العمل الجماعي تحليل الفريق ولكن ليس تحليل الوظيفة. وبالتالي، فإن تحليل الوظيفة يعد أمرًا زائدًا عن الحاجة في إطار عملية إدارة الجودة.
3. مرونة العمل: تسمح بعض المؤسسات للموظف بأداء العمل في وظائف مختلفة يتمتع فيها جميعها بالكفاءة؛ وهذا حتمًا يقلل من قابلية تطبيق تحليل الوظيفة.
4. جداول العمل البديلة : أدخلت المؤسسات الحديثة جداول عمل بديلة مثل الدوام المرن أو الدوام الجزئي، حيث لا يمكن للموظفين أداء العمل حسب الوصف الوظيفي؛ عليه، لا يمكن أن يطبق تحليل الوظيفة تطبيقًا كاملًا.
5. تقليص الوظائف: سوف تتميز مؤسسات المستقبل باعتمادها على أقل عدد ممكن من التسلسلات الهرمية؛ والقليل من الأنظمة مع توفر بيئة العمل الحرة مع الحرية التامة للموظفين لتحقيق الأهداف. وتحتاج المؤسسات المرنة وأنشطة العمل إلى شاغل الوظيفة متعدد المهارات. لذلك ، سيكون تحليل الوظيفة أيضًا زائدًا عن الحاجة في ظل بيئة الوظائف المقصدة.

## ملخص

يُعد بتحليل الوظيفة البحث والتدقيق المنتظم للمهام والواجبات والمسؤوليات اللازمة للقيام بوظيفة معينة. مسؤوليات الوظيفة هي التزامات لأداء مهام وواجبات معينة. تستند التوصيفات الوظيفية إلى المعلومات الموضوعية التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظيفة، وفهم الكفاءات والمهارات المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة، واحتياجات المؤسسة لإنتاج العمل. مواصفات الوظيفة هي بمثابة معيار للموظفين، حيث تحدد المواصفات المطلوبة لأداء مقبول. تصميم الوظيفة هو تقسيم إجمالي المهام التي يتعين إجراؤها في وحدات يمكن إدارتها وفعالة - المناصب والإدارات والأقسام - ولتوفير تكاملها الصحيح. تشمل أغراض تحليل الوظيفة تخطيط الموارد البشرية و الإستقدام والاختيار والتنسيق والتوجيه وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد التعويضات ومراجعة الأداء وتقديم النصح والمشورة. يمكن للمديرين تقديم المشورة للموظفين بشكل صحيح حول حياتهم المهنية عندما يفهمون الوظائف المختلفة في المؤسسة. وبالمثل، يمكن للموظفين تقدير خياراتهم المهنية بشكل أفضل عندما يفهمون الاحتياجات المحددة لمختلف الوظائف الأخرى. . يمكن أن يشير تحليل الوظائف إلى المجالات التي قد يحتاجها الموظف لتطوير وظيفته بشكل أكبر. تتكون عملية تحليل الوظائف من نطاق عمل التحليل وأساليب التحليل وجمع وتحليل معلومات الوظيفة وتحديد قيمة تحليل الوظيفة من حيث التكاليف والفوائد والشرعية.

## أسئلة للمراجعة:

1. ماذا تفهم من تحليل الوظيفة وتصميم الوظيفة؟
2. اشرح تحليل الوظيفة وتوصيف الوظيفة ومواصفات الوظيفة وتوصيف المنصب.
3. ما هي أغراض تحليل الوظيفة ؟
4. اشرح عملية تحليل الوظيفة.
5. ما هي جوانب الوظيفة التي يتم تحليلها؟
6. ناقش تقنيات جمع البيانات لتحليل الوظائف.
7. اشرح أهداف التوصيف الوظيفي.
8. ناقش خطوات تطوير التوصيف الوظيفي.
9. ما هي الأشياء التي ينبغي إدراجها في توصيف الوظيفة؟
10. ميز بين مواصفات الوظيفة ومواصفات الموظف. ما هي المعلومات التي تظهر عادة في أي

منهما؟

## المراجع

### REFERENCES

1. S.S. Khanka; Human Resource Management-Texts and Cases, S. Chand, New Delhi.
2. P. Subba Rao; Personnel and Human Resource Management, Himalaya Publishing House, New Delhi.
3. V.S.P Rao; Human Resource Management, Second Edition, Excel Books, New Delhi.
4. C.B. Mamoria and S. V. Gankar; Human Resource Management, Himalaya Publishing House, New Delhi.
5. Fisher, Schoenfeldt and Shaw; Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> Edition, AIP&D, Chennai.
6. David A. Decenzo and S. P. Robbins, Human Resource Management, PHI, 3<sup>rd</sup> Edition.

## الفصل السادس

### الإستقدام والإختيار

#### 1.6 مقدمة

تعد الموارد البشرية هي أهم الأصول لأي مؤسسة؛ حيث يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة إلى حد كبير على مدى ونوعية الأشخاص الذين يعملون فيها. ولا يمكن لمؤسسة ما أن تتقدم وتزدهر من دون المساهمات الإبداعية لأفرادها؛ وبالتالي، تحتاج المؤسسات إلى توظيف ذوي المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها أو أداء أنشطتها. الإستقدام يجعل من الممكن أن تحصل المؤسسات على العدد والنوعية من الأفراد اللازمة لضمان استمرار عمل المؤسسة. ويشمل الإستقدام اكتشاف المرشحين المحتملين للشواغر الفعلية أو المتوقعة في المؤسسة، وبالتالي، فإن الإستقدام هو عملية تحديد وتشجيع المتقدمين المحتملين على التقدم للوظائف الحالية أو المتوقعة.

المشرفون في جميع أنواع المؤسسات هم المسؤولون عن الموارد البشرية في أقسامهم. يُعد اختيار موظفين أكفاء وذوي أداء عالي وقادرين على الحفاظ على أدائهم على المدى الطويل ميزة تنافسية. تتكون عملية الإختيار من التنبؤ باحتياجات الموظفين واستقدام المرشحين ومقابلة المتقدمين واستخدام الموظفين. قد تؤثر قوى البيئة الخارجية على عملية الإختيار مثل النقابات العمالية والقوانين الحكومية. تمثل نقابات العمال الموظفين وتسعى جاهدة إلى حماية مصالح أفرادها من خلال المساومة الجماعية. تشكل علاقات إدارة العمل الجيدة عنصراً هاماً في مفاوضات العقود. بالمثل، تؤثر الحكومة على العديد من القرارات المتعلقة بالإستقدام؛ لذلك يجب على الشركات الموظفة أن تضمن وجود تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين للوظيفة والموظفين الحاليين. العديد من المؤسسات لديها برامج عمل إيجابية من أجل ضمان ترقية المجموعات المحمية واستبقائها، مثل النساء والأقليات والأشخاص ذوي الإعاقة.

الإختيار هو عملية استبعاد المترشحين غير المناسبين للوظيفة حتى التوصل في نهاية المطاف إلى مترشح واحد مناسب. عليه، فإن الإستقدام هو عملية إيجابية بينما الإختيار هو عملية سلبية لرفض معظم المرشحين بحيث لا يتبقى سوى عدد قليل ممن يعتبرون مناسبين.

في هذا الفصل، سوف نتعلم معنى وغرض الإستقدام و الاختيار، و التمييز بين الإستقدام و الاختيار ومصادر الإستقدام وعملية التوظيف وممارسات الإستقدام في الهند وعملية الاختيار ومقابلة الاختيار.

## 2.6 التمييز بين الإستقدام والاختيار

إن الإستقدام هما عمليتان من عمليات التوظيف، وتكمن الفروق بين الاثنتين:

1. الإستقدام هو عملية البحث عن المرشحين للعمل وتحفيزهم للتقدم للوظائف في المؤسسة؛ بينما الاختيار ينطوي على سلسلة من الخطوات التي على المرشحين اجتيازها وصولاً لاختيار الشخص الأنسب للوظيفة الشاغرة.
2. الغرض الأساسي من الإستقدام هو خلق مجموعة من مواهب المرشحين لتمكين اختيار أفضل المرشحين للمؤسسة، من خلال جذب المزيد والمزيد من الموظفين للتقديم في المؤسسة؛ بينما الغرض الأساسي من عملية الاختيار هو اختيار المرشح المناسب لملء الوظيفة الشاغرة في المؤسسة.
3. عملية الإستقدام هي عملية إيجابية، إذ أنها تشجع المزيد والمزيد من الموظفين للتقديم في المؤسسة؛ بينما عملية الإختيار هي عملية سلبية لأنها تنطوي على رفض المرشحين غير المناسبين.
4. عملية الإستقدام تختص بحشد الموارد البشرية بينما عملية الإختيار تتعلق باختيار أنسب مرشح من خلال مختلف المقابلات والاختبارات.
5. لا يوجد إبرام عقد في عملية الإستقدام بينما عملية الاختيار ينتج عنها إبرام عقد الخدمة بين صاحب العمل والموظف الذي يتم اختياره.

### التعريف والمدلولات

"الإستقدام" يختص بجمع المعلومات حول الوظائف والأشخاص ومطابقة الاثنتين، وتناسب هذه العملية نزولاً من المهمة الأوسع المتمثلة في تخطيط القوى العاملة. يتكون الإستقدام من أربع خطوات رئيسية لتحديد دور ونوع الشخص المطلوب لإكمال العمل بشكل مرض، وجذب مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمهتمين، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، إلى الدور المُرَام تأديته، وتقييم المعلومات حول مقدم الطلب بحيث يمكن إصدار قرار مستنير بشأن المتقدمين الذين يمتلكون القدرات المطلوبة للوظيفة واختيار أفضل شخص للدور.

وبالتالي، فإن التوظيف هو عملية العثور على الأشخاص المؤهلين وتشجيعهم على التقدم للعمل لدى الشركة. أما "الإختيار" فهو عملية الاختيار من بين المتقدمين. يلاحظ ويندل فرينش أن هاتين الحقيقتين، مجتمعتين، من حقائق إدارة الموارد البشرية توفران شريان الحياة بالنسبة للمؤسسة. من الناحية المثالية، ينبغي أن تضمن عملية التوظيف أن لكل منصب متاح في شركة هناك عدد كاف من المؤهلين المتقدمين. هذه يجب أن تتضمن طلبات أعضاء من كلا الجنسين والفئات الاجتماعية المختلفة مثل الأقليات والمعوقين. خصيصا بالنسبة للمؤسسات الكبرى تعد عملية الإستقدام عملية معقدة ومستمرة تتطلب تخطيط واسعة النطاق و جهد كبير.

### 3.6 أغراض الإستقدام

أغراض الإستقدام هي:

- جذب وتشجيع المزيد والمزيد من المرشحين للتقدم في المؤسسة.
- إنشاء مجموعة مواهب من المرشحين لتمكين اختيار المرشح الأفضل للمؤسسة.
- تحديد متطلبات الحاضر والمستقبل للمؤسسة بالإضافة إلى عمليات تخطيط الموارد البشرية وأنشطة تحليل الوظائف.
- الإستقدام هو العملية التي تربط بين صاحب العمل مع الموظفين.
- زيادة مجموعة المرشحين للوظيفة بأقل تكلفة.
- المساعدة على زيادة نسبة نجاح عملية الاختيار من خلال خفض عدد المتقدمين ناقصي التأهيل والمتقدمين مفرطي التأهيل.
- المساعدة في تقليل احتمالية أن المتقدمين للوظيفة بمجرد تعيينهم واختيارهم سوف يغادرون المؤسسة فقط بعد فترة زمنية قصيرة.
- تلبية الالتزامات القانونية والاجتماعية للمؤسسة فيما يتعلق بتكوين القوى العاملة لديها.
- البدء في تحديد وإعداد المتقدمين للوظائف المحتملين الذين سيكونون مرشحين مناسبين.
- زيادة الفعالية التنظيمية والفردية لمختلف تقنيات ومصادر الإستقدام لجميع أنواع المتقدمين للوظائف

### 4.6 إستقدام المرشحين

تنشئ المؤسسات مجموعة مواهب من المرشحين لاختيار المرشحين الأفضل. يمكن أن توجه المعلومات التي يتم جمعها من خلال تحليل الوظائف عملية الإستقدام لسد الفجوات



في المهارات والموظفين. إن السوق المحلي للقوى العاملة ونوع أو مستوى المنصب وحجم المؤسسة تحدد المصادر التي ينبغي استخدامها في العثور على المحتملين المرشحين للوظيفة؛ وتشمل جهود الإستقدام إجراء الإعلانات في الصحف، والاتصال بوكالات التوظيف الداعمة، وزيارة الكليات. ولإنشاء مجموعة من القوة العاملة الأكثر تنوعًا، يمكن للمشرفين الإستقدام من مصادر مثل شبكات التوظيف النسائية والصحف العرقية وبنوك العمل. تلجأ العديد من المؤسسات إلى شبكة الإنترنت لتوظيف القوى العاملة؛ وتشمل فوائد التوظيف عبر الإنترنت انخفاض التكلفة مقابل أي وظيفة، استغراق وقت أقل لتعبئة طلبات التقديم، والحصول على مجموعة أكبر من المواهب المترشحة. إلغاء الإستقدام هو خفض القوة العاملة في المؤسسة من خلال الفصل من العمل وتسريح العمال والاستنزاف والتقاعد المبكر أو الحفاظ على الموظفين من خلال عمليات النقل أو تقليل أسابيع العمل أو تقاسم مهام الوظيفة.

## 5.6 مصادر الإستقدام

أي مؤسسة لديها الخيار في اختيار المرشحين لعملية الإستقدام من نوعين من المصادر: مصادر داخلية ومصادر خارجية. المصادر داخل المؤسسة نفسها (مثل نقل الموظفين من إدارة إلى و أخرى، الترقيات) لشغل منصب تعرف بالمصادر الداخلية للإستقدام. أما إستقدام المرشحين من جميع المصادر الأخرى الخارجية يعرف بالإستقدام الخارجي. الشكل التوضيحي 6.1 يوضح مصادر الإستقدام.



الشكل 6.1 : مصادر الإستخدام

## 1.5.6 الإستخدام الداخلي

الإستخدام الداخلي هو عملية البحث عن موظفين داخل المؤسسة لديهم القدرات والمواقف تستوفي المتطلبات اللازمة للوظيفة ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها. الإستخدام الداخلي يعني اعتبار الموظفين الحاليين كمرشحين للوظيفة الشاغرة داخل المؤسسة. الترقيات من الداخل يمكن أن تساعد في بناء الروح المعنوية و تنمي الموظفين ذوو الجودة العالية من مغادرة الشركة. في الشركات النقايبية، عادة ما يتم توضيح الإجراءات الخاصة بإخطار الموظفين بفرص تغيير الوظيفة المؤقتة في عقد النقايبية. والغرض من نظام النشر الداخلي لمثل هذه الفرص للمناصب هو لضمان اعطاء اعتبار للموظفين المؤهلين والمتحمسين أو القادرين على استيفاء معايير الأداء الأساسية للمنصب الشاغر. على الرغم من إهمال التوظيف الداخلي في كثير من الأحيان، فمن الضروري عدم التغاضي عن هذه الاستراتيجية.

### 1.1.5.6 مزايا التوظيف الداخلي

الإستخدام الداخلي له عدة مزايا:

1. **تكاليف الإستخدام:** نظرًا لأن آلية التوظيف تركز على مجموعة موجودة بالفعل من الموظفين لملء منصب شاغر، وبالتالي، فإن عمليات الاختيار والتنشئة الاجتماعية تستغرق وقتًا طويلاً وتستهلك المال، فإن الإستخدام الداخلي يميل إلى أن يكون أقل تكلفة من التوظيف الخارجي.
2. **الدافع:** احتمال الترقية أو النقل يعطي إشارة واضحة لقوة العمل الحالية أن المؤسسة تفتح الفرص للتقدم والترقي في المناصب؛ ويلاقي هذا هوى في نفس الموظف المتطلع إلى تحقيق الذات.
3. **الإلمام:** إلمام الموظف لديه أثريين: من جهة الموظف هو مُلم بسياسات المؤسسة وأعرافها وإجراءاتها؛ وفي ذات الوقت، المؤسسة يكون لديها سجل وظيفي راسخ يوضح مهارات وقدرات الموظف الرسمية وغير الرسمية.

### عيوب الإستخدام الداخلي

يعاني الإستخدام الداخلي من عدد من العيوب:

1. **الإستيلاد الداخلي:** أحد عيوب الإستخدام الداخلي الواسع هو انخفاض احتمالية الابتكار والمنظور الجديد. عدم وجود موظفين من الخارج يؤدي إلى عدم وجود أفكار جديدة و نهج جديد.

2. **أثر التموج المتوالي:** ثمة عيب آخر للإستخدام الداخلي وهو "الأثر التموجي" له، حيث أنه كلما انتقل موظف إلى وظيفة مختلفة، لا بد من إيجاد شخص آخر يحل محله في الوظيفة القديمة. مثال: في مؤسسة معينة، تطلب الأمر إجراء 454 نقل وظيفة نتيجة لشغل 195 شاغرة من الشواغر الأولية.

3. **المزيد من التدريب:** الإستخدام الداخلي يتطلب درجة عالية من تدريب الموظفين؛ ومن أجل تطوير المهارات اللازمة لتدريب القوى العاملة الحالية على العمليات والتقنيات الجديدة، يتعين على المؤسسة توفير برنامج تدريب أكثر تكلفة.

### 3.1.5.6 طرق التوظيف الداخلي

هناك عدة طرق لتحديد المتقدمين من داخل المؤسسة؛ ومن بين أشهرها وأكثرها شيوعاً: النقل والترقيات والترفع وخفض المناصب والإستفادة من خدمات الموظفين المتقاعد والموظفين المسرحين والمعاليين والأقارب للموظفين المتوفين ونشر الوظائف الشاغرة وإحالات الموظفين ومخزون المهارات. تستخدم بعض الشركات الكبيرة مراكز تقييم لإستخدام وتقييم الموظفين الحاليين الذين قد يثبتوا أنهم يمكن أن يكونوا مرشحين ممتازين للمناصب الرقابية. أدناه بعض مصادر الإستخدام الداخلي:

1. **النقلات:** يتم نقل الموظفين من قسم لآخر وفقاً للكفاءة والخبرة.

2. **الترقيات:** تتم ترقية الموظفين من إدارة إلى أخرى مع المزيد من الفوائد ومسؤولية أكبر على أساس الكفاءة والخبرة.

3. **ترفع أو خفض مناصب الموظفين الحاليين وفقاً للأداء.**

4. **الموظفين المتقاعدون والموظفون الذين تم تسريحهم** يمكن أيضاً استخدامهم مرة أخرى في حالة نقص الأفراد المؤهلين أو زيادة في حمولة من العمل. توظيف مثل هؤلاء الأفراد يوفر زمن وتكاليف المؤسسات لأنهم على بينة من الثقافة التنظيمية والسياسات والإجراءات بالفعل.

5. **المعالون وأقارب الموظفين المتوفين** والموظفين المعوقين أيضاً يمكن أن يتم استخدامهم من قبل العديد من الشركات بحيث لا يصبح أفراد الأسرة معتمدين على رحمة الآخرين.

6. **يعد نشر عن الوظيفة** أحد أكثر الطرق شيوعاً للعثور على المتقدمين الداخليين. وينطوي الإعلان عن الوظائف الشاغرة لجميع الموظفين الحاليين؛ حيث يمكن استخدام نشرة إشعارات مجلس الإدارة أو نشرة إشعارات العلاقات العامة لهذا الغرض. كما تم تطوير أنظمة إعلانات الوظائف المحوسبة حتى يتمكن الموظفون من الحصول على معلومات على شاشات أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم. في بعض

المؤسسات، ينشر مكتب الموارد البشرية نشرة إخبارية منتظمة تسرد الوظائف المتاحة، ويمكن أن يضمن الإعلان عن الوظائف أن يصبح العمال الأقلية وغيرهم من الفئات المحرومة على دراية بفرص الصعود في المؤسسة.

6. **إحالات الموظفين:** يمكن أن تساعد جهود الإستخدام الخاصة بالمؤسسة بإحالات الموظفين أو التوصيات التي يقدمها الموظفون الحاليون. يرى المديرون أن جودة إحالة المتقدمين للموظفين عادة ما تكون عالية جداً، نظراً لأن الموظفين يترددون عموماً في التوصية بالأفراد الذين قد لا يكون أداءهم جيداً. ويسرد بوهلاندر خمسة اقتراحات لبرامج إحالة الموظفين الفعالة.

- **زيادة الرهان:** تدفع الشركات عمولات عالية لوكالات التوظيف وشركات البحث، إذن لماذا لا تفعل الشيء نفسه مع الموظفين عندما يقدمون إحالة جيدة؟ وتشمل حوافز الاستقدام الأخرى التي تستخدمها المؤسسات تقديم وجبة عشاء مجانية، والخصومات على السلع والرحلات المدفوعة التكاليف كاملة والتأمين المجاني. من خلال دفع مكافآت مقابل "المهارات الساخنة" المستقدمة، فمن المرجح أن يركز الموظفون على الأشخاص الذين يعرفون أنهم مجيدون في المجال المطلوب.

- **الدفع مقابل الأداء:** من الجيد في بعض الأحيان حفظ جزء من حافز الإحالة حتى يبقى الموظف الجديد لمدة ستة أشهر. هذا يشجع الموظفين المحيلين لمساعدة الموظفين الجدد على النجاح.

- **تصميم البرنامج.** الشركات تحتاج عادة أكثر إلى أنواع معينة من المهارات أكثر من غيرها ، ولكن البرامج المختلفة للشركات لا تعكس دائماً هذا؛ فبالتالي، جزء من برنامج الإحالة الجيد هو تثقيف الموظفين حول أنواع الأشخاص الذين تريد الشركة توظيفهم؛ وهذا يشمل الإبلاغ عن المهارات المطلوبة، ولكن أيضاً إعادة التأكيد على القيم والأخلاق المطلوبة في المتقدمين.

- **توسيع دائرة الرؤية:** أحد أفضل الطرق للإعلان عن برنامج الإحالة هو الاحتفال بالنجاحات. تستخدم بعض الشركات أساليب جديدة ومبتكرة مثل "وظيفة الشهر" أو "موافقات المشاهير" من المديرين. الفكرة هي إبقاء الجميع يفكرون في جلب الأشخاص الجيدين للعمل.

- **الإحتفاظ بالبيانات.** حتى اذا لم يحصل الشخص المُحال على الوظيفة، فإنه قد تكون فكرة جيدة أن على يتم الاحتفاظ بسيرته الذاتية في الملف إلى حين ظهور شاغرة أخرى.

هناك بعض العوامل السلبية المحتملة المرتبطة بإحالات الموظفين. وهي تشمل إمكانية الإستيلاء الداخلي وانتهاك لوائح تكافؤ فرص العمل. نظراً لأن الموظفين ومحيلهم غالباً ما

تكون لهم خلفيات متشابهة، فإن أصحاب العمل الذين يعتمدون كثيراً على إحالات الموظفين لملء فرص العمل قد يستبعدون عن قصد أو عن غير قصد الفئات المحرومة، وبالتالي يميزون ضدها. علاوة على ذلك، قد تختار المؤسسات عدم توظيف أقارب الموظفين الحاليين. وقد تكون مسألة توظيف الأقارب، والتي تسمى "المحسوبية"، مصدر للإتهام بالمحاباة في التعيينات للمناصب المرغوبة.

**8. مخزونات المهارات:** قامت العديد من الشركات بتطوير مخزونات محوسبة لمهارات موظفيها؛ ويتم تخزين المعلومات عن المهارات والخلفية التعليمية وتاريخ العمل، وغيرها من العوامل الهامة لكل موظف في قاعدة بيانات، ومن ثم يمكن استخدامها لتحديد الموظفين الذين تتوفر لديهم السمات المطلوبة لوظيفة معينة.

## 2.5.6 الإستقدام الخارجي

ما لم يكن هناك تخفيض في القوة العاملة، يجب إيجاد بديل من الخارج لملء شاغر عندما ينتقل شاغل الوظيفة المعينة إلى منصب جديد في المؤسسة. وبالتالي، عندما يتقاعد الرئيس أو المدير التنفيذي للمؤسسة، قد تحدث سلسلة من ردود الفعل من الترقيات لاحقاً. هذا يخلق شواغر إدارية أخرى في جميع أنحاء المؤسسة. و بالتالي المسألة لا تتعلق بما إذا كانت المؤسسة تحتاج لجلب أفراد جدد وإنما تتعلق بما هو المستوى الذي تحتاج المؤسسة أن تجلب له أشخاص جدد من الخارج. وفي كثير من الحالات التعاقد مع شخص من الخارج ينظر إليه على أنه ضروري لتنشيط المؤسسة وضخ دماء جديدة فيها. ينطوي الإستقدام الخارجي جذب أشخاص من خارج المؤسسة للتقدم للوظائف؛ وتشمل مصادر الإستقدام الخارجي بشكل عام ما يلي:

### 1.2.5.6 مصادر الإستقدام الخارجي

- تشمل مصادر الإستقدام الخارجي: التبادل الوظيفي والإعلانات وطلبات التقديم العارضة والمؤسسات التعليمية واصطياد الأدمغة والإغارة. يتم وصف هذه المصادر في الفقرات التالية.
- 1. التبادل الوظيفي:** تشمل وكالات التوظيف أو مكاتب خدمات تنسيب الموظفين الخاصين أي شخص يفرض رسوماً سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وكلها أو أي جزء منها قد يكون في الاعتبار للشخص الذي يقدم معلومات عن فرص الموظفين، أو مقابل الحصول أو محاولة الحصول على عمل للمتقدمين الذين يسعون للحصول على وظيفة، أو مقابل الحصول أو محاولة الحصول على موظفين أو لأصحاب العمل الباحثين عن متقدمين للوظائف.

**2. الإعلانات:** تعد الإعلانات من أكثر الطرق شيوعاً لجذب المتقدمين. بينما تعتبر الصحف والمجلات التجارية هي الوسائط المستخدمة في أغلب الأحيان، أيضاً يتم استخدام الراديو والتلفزيون واللوحات الإعلانية والملصقات والبريد الإلكتروني. يتمتع الإعلان بميزة الوصول إلى جمهور كبير من المتقدمين المحتملين، كما يمكن تحقيق درجة معينة من الانتقائية باستخدام الصحف والمجلات الموجهين نحو مجموعة معينة من القراء. وتدرج المجلات المهنية والمجلات التجارية ومنشورات النقابات والمؤسسات الأخوية المختلفة ضمن هذه الفئة.

إن إعداد إعلانات التوظيف لا يستغرق وقتاً طويلاً فحسب، بل يتطلب أيضاً إبداعاً في تطوير محتوى التصميم والرسالة. الإعلانات المكتوبة بإتقان تسلط الضوء على الأصول الرئيسية للمنصب كما تبين استجابة المؤسسة للاحتياجات المهنية من المتقدمين. أيضاً، يبدو أن هناك علاقة بين دقة واكتمال المعلومات المقدمة في الإعلانات ونجاح الإستقدام في المؤسسة. ومن بين المعلومات التي عادة تدرج في الإعلان هو أن المؤسسة المستهدفة توظف الأفراد على أساس تكافؤ الفرص.

يمكن أن يضع الإعلان في بعض الأحيان عبئاً شديداً على مكتب التوظيف في المؤسسة. حيث أنه على الرغم من وصف مواصفات الشواغر بدقة في الإعلان، فإن العديد من المتقدمين الذين لا تلبى مواصفاتهم متطلبات الوظيفة قد لا يزالون ينجذبون إلى التقديم على أمل أن لا يتمكن صاحب العمل من العثور على المتقدمين الذين يستوفون المواصفات.

**4. تقديمات عارضة:** يتم إخبار المتقدمين غير المرغوب فيهم عموماً أنه لا توجد وظائف مناسبة متاحة حالياً؛ إلا أن المتقدمين غير المرغوب فيهم قد يوفروا للشركة بعض الموظفين ذوي القيمة العالية.

**4. المؤسسات التعليمية:** عادة ما تكون المؤسسات التعليمية مصدراً للمتقدمين الشباب ذوي التدريب الرسمي مع الخبرة القليلة نسبياً في العمل بدوام كامل. عادة ما تكون المدارس الثانوية مصدراً للموظفين في الوظائف الكتابية والعمالية، ويمكن أن توفر كليات المجتمع، بأنواعها المختلفة من التدريب المتخصص، مرشحين مناسبين للوظائف الفنية. ويمكن أن تكون هذه المؤسسات أيضاً مصدراً للمتقدمين لمجموعة متنوعة من وظائف ذوي الياقات البيضاء، مثل الموجودة في مجالات المبيعات و التجزئة ووظائف المتدربين الإداريين يمكن أيضاً أن تؤخذ من هذا المصدر.

بالنسبة للمناصب الفنية والإدارية، فإن خريجي الكليات العليا والجامعات هم المصدر الأساسي بشكل عام. ومع ذلك، غالباً ما تعتمد ملاءمة خريجي الجامعات للوظائف الشاغرة على مجال الدراسة

الرئيسي. المؤسسات التي تبحث عن متقدمين في المجالات التقنية والمهنية، على سبيل المثال، تواجه حالياً نقصاً في المرشحين المؤهلين. لجذب الخريجين في المجالات ذات الطلب المرتفع، يستخدم المديرون تقنيات توظيف مبتكرة مثل برامج دراسة العمل، والتدريب الداخلي، والقروض منخفضة الفائدة، والمنح الدراسية.

**5. الإغارة:** تُعرف عملية جذب الموظفين الذين يعملون في مكان آخر للانضمام إلى المؤسسة باسم الإغارة. على الرغم من أنه من غير الأخلاقي الاتصال مباشرة بموظفي المؤسسات الأخرى، فإن بعض الشركات مازالت تتخبط في مثل هذه "الغارات"؛ وعادةً ما يُلجأ للإغارة عندما تكون الحاجة إلى الإستقدام ملحّة بصورة خاصة.

**6. اصطياد الكفاءات:** تستخدم العملية التي تعرف باسم "اصطياد الكفاءات" أو "البحث عن التنفيذيين" لأغراض تعيين التنفيذيين في مناصب عليا جداً. يقوم "صائد الكفاءات" بالنيابة عن العميل بالبحث عن المرشحين المحتملين في: أ. الشركات المتنافسة، ب. قوائم عضوية الهيئات المهنية والصحف، ج. من خلال شبكة صيد كفاءات سرية. ثم يتم الاتصال بالمرشحين المختارين بسرية ويتم تقديم واحد أو اثنين منهم إلى الشركة العميلة. يمكن للباحثين عن الكفاءات الوصول إلى كبار المديرين العاملين بالفعل والذين لا يكلفون أنفسهم عناء قراءة إعلانات الوظائف والصحف ووسائل الإعلام الأخرى. في بعض الأحيان، يقوم كبار المديرين المستعدون للانتقال إلى مؤسسة أخرى بإبلاغ صائدي الكفاءات الرائدة بهذا الأمر، على الرغم من أنهم لن يتقدموا بشكل علني للحصول على الوظيفة. ومع ذلك، فإن اصطياد الكفاءات يعيق بشدة الأعمال التجارية الناجحة؛ إذ أن التنفيدي المصطاد إلى شركة ما قد يتم إغراءه لاحقاً من قبل صيادين آخرين لمغادرة شركته الجديدة بعد فترة قصيرة. كما قد يقوم المرشح غير المناسب برشوة الصائد ليوصي به للمنصب الشاغر.

هناك جدل مستمر بين مديري الإستقدام حول ما إذا كان من الأفضل إعطاء الأفضلية للمرشحين الداخليين قبل البحث خارجياً لملء الوظيفة الشاغرة. تعطي الشركات الأقدم والأكثر رسوخاً تقليدياً أفضلية للمرشحين الداخليين، في حين تميل الشركات سريعة النمو إلى التركيز أكثر على الإستقدامات الخارجية. على الرغم من أن معظم الشركات ينتهي بها الأمر باستخدام إستراتيجية مختلطة، إلا أن النسبة المستهدفة للإستقدامات الداخلية إلى الخارجية هي دائماً موضوع نقاش ساخن. أولاً، دعونا نركز على إعطاء التفضيلات للموظفين الخارجيين.



## 2.2.5.6. أسباب تفضيل الإستقدام الخارجي

1. يساعد على اكتساب معلومات تنافسية عن الشركات الأخرى.
2. يمكن للموظفين الجدد مساعدتك في تحديد المرشحين المحتملين الآخرين "للإصطياد" من الشركات الأخرى.
3. الأفكار الجديدة التي يجلبها المتقدمون للتعيينات الجديدة تحفز تفكير الآخرين.
4. يسأل الموظفون الجدد " لماذا نفعل الأشياء بهذه الطريقة؟" لذلك غالبًا ما نضطر إلى إعادة التفكير في الطريقة التي نقوم بأداء الأشياء بها.
5. يضع موظفينا على حافة الهاوية لأنهم يعرفون أنه يجب عليهم التنافس ضد المستخدمين من الخارج على الوظيفة.
6. ليس للموظفين الخارجيين تكتلات سياسية بالفعل؛ حيث يمكن أن يساعدهم ذلك في تنفيذ أفكار جديدة دون "عبء" المعارك السياسية الماضية.
7. الموظفون الخارجيين المدربين سلفًا قد يعطونا "موهبة لحظية" للمنتجات والبرامج والمهارات الجديدة.
8. يرى البعض أن التعاقد مع "المدربين بالفعل" أرخص من تطوير وتأهيل المواهب الداخلية. تختلف هذه الفعالية اعتمادًا على تكلفة التعيين الجديد.
9. يسمح للشركات الأخرى تدريب "الديوك الرومية" والتخلص منهم حتى نتمكن من الحصول على الزبدة ونتيجة لذلك، فإنه يمكن خفض تكاليف التدريب.
10. في البيئة الراكدة، قد يساعد "الخارجي" في تحريك السواكن ومساعدتنا لتتطور ثقافتنا.
11. عندما تقوم بتوظيف موهبة كبيرة من منافس قريب، يمكنك الحصول على ميزتين، ميزة الموظف الجديد وميزة إضافية تتمثل في أن المنافس يفقد أيضا أحد كوادره.
12. يساعد الاستقدام الخارج والإعلان عنه عرضياً في بناء شركتك وإرسال رسالة إلى الغير ان شركتك في حالة نمو وأيضا يساعد في زيادة المبيعات.
13. إعادة توظيف الموظفين السابقين قد يساعد في جهود الإستبقاء؛ حيث أن الموظفين المعادين إلى الخدمة سيخبرون الآخرين أن "العشب ليس أكثر اخضراراً" في الخارج.
14. في الشركات سريعة النمو (أو الشركات الصغيرة) قد لا يكون لديك خيار سوى التوظيف من الخارج لأنه لا يوجد ما يكفي من المواهب داخل الشركة.

15. إذا كانت الشركة لديها تدريب أو تطوير ضعيف، فلن يكون لدى الموهبة الداخلية المهارة الكافية للقيام بالمهمة.
16. إذا كانت الشركة لديها عملية توظيف ضعيفة، فإن الترقية الداخلية ليس خيارًا واقعيًا بسبب نقص المواهب.
17. في الوظائف التي تحتاج فيها إلى الخبرة لا محالة، فقد لا تكون الخبرة كافية في المناطق النامية حديثًا.
18. الإستخدام الخارجي يجبر المديرين بالمواكبة والبحث لإجراء المقابلات ويعتبر هذا أثرًا إضافيًا لتحسين تعلمهم.
19. في معظم الحالات، يضيف الإستخدام الخارجي المزيد إلى تنوع القوى العاملة من الإستخدام الداخلي.
20. إذا كانت الشركة في طريقها إلى العالمية، فإنها مما لا شك فيه ستجد أن الإستخدام الخارجي يتفوق على الإستخدام الداخلي من حيث الأداء.
21. الشبكة العالمية جعلت الإستخدام سهل جدا وغير مكلف، لذلك تحولت الأنظار نحو الإستخدام الخارجي.

### 3.2.5.6 مشكلات التوظيف الخارجي

1. يمكن للتعيينات الخارجية أن تضعف ثقافة الشركة من خلال تبني ثقافة مضادة.
2. معدل دوران الإستخدام الخارجي هو دائما تقريبا أعلى من الترقيات الداخلية لأن المرشحين يجب أن يتكيفوا مع البيئة الجديدة وفي نفس الوقت يأتون إلينا مجهولون نسبياً.
3. غالبًا ما تكون للإستخدام الخارجي أطول "فترة تكيف" أطول وتكاليف توجيه أعلى.
4. قد يشعر العملاء بالإهانة إذا لم يحصلوا على واحد من الموظفين الحاليين للشركة. أيضاً، قد تتسبب الرواتب الابتدائية (المحتملة) التي تعطي لأصحاب "الوظائف النادرة" من التعيينات الخارجية إثارة مسألة المساواة والبتالي تؤدي في نهاية المطاف إلى الإضرار لرفع كافة الرواتب.
5. في حالة ندرة الوظائف في السوق قد يكون هناك مواهب خارجية قليل متاحة أو ربما تكون نوعية المواهب المحددة المطلوبة رديئة.
6. قد يغضب شركاء الشركات التي لها تحالفات الاستراتيجية من "الصيد الجائر" لمواهبهم.
7. قد يؤدي توظيف المواهب بعيداً عن العملاء والموردين إلى الإضرار بعلاقاتك التجارية.

8. تحدث المشكلات القانونية عند إستخدام فرق كاملة ومواهب فنية عليا مع عدم وجود اتفاقيات منافسة.

9. في الأسواق التنافسية، لا يمكنك إستخدام مواهب عالية الجودة بدون آلية إستخدام قوية.

10. تعلم الإستخدام على شبكة الإنترنت وتصميم الصفحات الإلكترونية قد تكون باهظة الثمن أو تستغرق وقتا طويلا.

11. عالم من الإستخدام الخارجي يتغير بسرعة كبيرة ويزخر بالمنافسة لذلك قد ينتهي بنا المطاف بمواهب لا ترقى إلى المستوى إن لم تكن لدينا آلية استخدام قوية.

12. إن احتمالية وجود دعاوى قضائية ناتجة عن ممارسات غير قانونية من قبل إدارات الموارد البشرية للسيطرة على المديرين التنفيذيين تكون عالية.

13. أظهر المستقدمين من الخارج بالفعل عدم الولاء من خلال ترك مؤسستهم السابقة؛ قد يكون لديهم نفس عدم الولاء في شركتنا، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران.

14. في الاقتصاد الدوري، فإن الإستخدام الخارجي واسع النطاق قد يعني المزيد من التسريح المستقبلي.

## 6.6 عملية الإستخدام

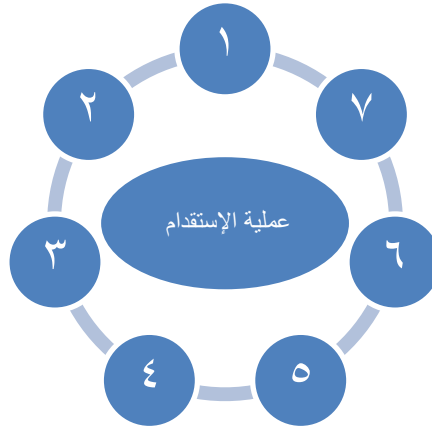
إن عمليتي الإستخدام والاختيار هما المهمتان الرئيسيتان لقسم الموارد البشرية وعملية الإستخدام هي أول خطوة نحو خلق القوة التنافسية والميزة الاستراتيجية للمؤسسة. وتنطوي عملية الإستخدام على إجراء منهجي من مصادر المرشحين إلى ترتيب وإجراء المقابلات، ويتطلب العديد من المصادر والوقت. وعملية الإستخدام العامة هي كما يلي:

### تحديد الوظيفة الشاغرة:

تبدأ عملية الإستخدام عندما يتلقى قسم الموارد البشرية طلب الإستخدام من أي قسم للشركة، ويتضمن هذا:

- المناصب المراد شغلها
- عدد الأشخاص
- الواجبات التي يتعين القيام بها
- المؤهلات المطلوبة
- تحضير التوصيف الوظيفي ومواصفات الشخص.

- تحديد ووضع مصادر العدد المطلوب من الموظفين ونوعيتهم (الإعلان عنها، إلخ).
- وضع القائمة المختصرة للمرشحين وتحديد الموظفين المحتملين مع تحديد الخصائص المطلوبة.
- ترتيب المقالات مع المرشحين المختارين.
- إجراء المقابلة واتخاذ القرار.
- اعداد وصف الوظيفة و مواصفات الشخص.
- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة.
- إدارة الاستجابة.
- وضع القائمة المختصرة للمرشحين.
- ترتيب المقابلات.
- إجراء المقابلة واتخاذ القرار.



الشكل 6.1 عملية الإستقدام

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. تحديد الوظيفة الشاغرة           | 2. إعداد الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص |
| 3. الإعلان عن الوظيفة الشاغرة      | 4. إدارة الاستجابة                    |
| 5. تحديد القائمة المختصرة للمرشحين | 6. ترتيب المقابلات                    |
| 7. إجراء المقابلات واتخاذ القرار.  |                                       |

تتبع العملية مباشرة عملية الاختيار، أي المقابلات النهائية واتخاذ القرار، ونقل القرار وإجراءات التعيين.

## 7.6 الاتجاهات الحديثة في الإستقدام

الاتجاهات التالية لوحظت في الإستقدام حديثاً.

### 1. الاستعانة بمصادر خارجية

في الهند، تتم الاستعانة بمصادر خارجية لعمليات الموارد البشرية منذ أكثر من عقد وحتى الآن. قد تحصل الشركة على أفرادها من شركات تعاقد خارجية. تساعد شركات التعاقد الخارجية المؤسسة بالفرز الاولي للمرشحين حسب احتياجات المؤسسة ويخلق تجمع مناسب من المواهب للاختيار النهائي من قبل المؤسسة. تقوم شركات التعاقد الخارجية بتطوير مجموعة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة من خلال توظيف أفراد لها وإتاحة الأفراد لمختلف الشركات وفقاً لاحتياجاتهم. في المقابل، تتقاضى شركات الوساطة رسوماً من المؤسسات مقابل خدماتها.

### مزايا الاستعانة بمصادر خارجية هي:

1. لا تحتاج الشركة إلى الكثير من التخطيط الإستباقي للموارد البشرية.
2. خلق القيمة والمرونة التشغيلية والميزة التنافسية.
3. تحويل تركيز الإدارة إلى عمليات المستوى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
4. تكون الشركة خالية البال من مفاوضات الراتب والتخلص من السير الذاتية للمرشحين غير المناسبين.
5. يمكن ان توفر الشركة الكثير من الموارد والوقت.

### 2. الصيد الجائر / الإغارة

مفهوم "شراء المواهب" بدلا عن تطويرها هو الإتجاه السائد الذي تتبعه المؤسسات اليوم. الصيد غير المشروع يعني توظيف شخص كفاء وذو خبرة يعمل بالفعل مع شركة ذات سمعة أخرى في نفس الصناعة أو في صناعة مختلفة؛ قد تكون المؤسسة منافساً في الصناعة. يمكن أن تجتذب الشركة المواهب من شركة أخرى من خلال تقديم حزم رواتب جاذبة وشروط وأحكام أخرى جاذبة أفضل من صاحب العمل الحالي للمرشح. لكن يُنظر إليها على أنها ممارسة غير أخلاقية ولا تتم مناقشتها علانية. يعد قطاع البرمجيات وقطاع التجزئة في الهند القطاعان اللذان يواجهان أشد

مشاكل الصيد الجائر اليوم. لقد أصبح تحدياً لمديري الموارد البشرية لمواجهة الصيد الجائر ومعالجته، لأنه يضعف القوة التنافسية للشركة.

### 3. الإستخدام الإلكتروني

تستخدم العديد من المؤسسات الكبيرة شبكة الإنترنت كمصدر للإستخدام. الإستخدام الإلكتروني هو استخدام التكنولوجيا للمساعدة في عملية الإستخدام، حيث يُعلن عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الويب العالمية، ويرسل الباحثون عن الوظيفة طلباتهم أو سيرهم الذاتية من خلال البريد الإلكتروني باستخدام شبكة الإنترنت. بدلاً من ذلك، يمكن أن يضع الباحثون عن عمل سيرهم الذاتية في شبكة الويب العالمية، والتي يمكن لأصحاب العمل المحتملين سحبه المناسب منها حسب متطلباتهم.

### 8.6 عملية الاختيار

تتطوي عملية الاختيار على الحكم على المرشحين على أساس مجموعة متنوعة من الأبعاد، بدءاً من الملموس والقابل إلى المجرد والشخصي. للقيام بذلك، تعتمد المؤسسات على واحد أو أكثر من عدد من أدوات الاختيار، بما في ذلك: استمارات التقديم وعمليات التحقق من الجهات المرجعية والاختبارات والفحوصات البدنية والمقابلات. يجب أن يفي أي من هذه الأدوات بالمتطلبات الصارمة المتعلقة بالملاءمة والشرعية، ويجب النظر بعناية في آثارها على الفرد المتقدم وعلى المؤسسة ككل.

### 9.6 مصادر المعلومات حول المتقدمين

1. **استمارات التقديم:** الهدف الرئيسي من اختيار الموظفين هو اختيار الأشخاص الذين من المرجح أن يثبتوا أنهم جيّدون في أداء الوظيفة. بنك التقديم والمقابلة هما أكثر اسلوبين من أساليب الاختيار استخداماً على نطاق واسع وغالباً ما يستخدمان سوياً ليكمل كل منهما الآخر.

يوفر بنك التقديم المعلومات المتعلقة بتحديد الهوية مثل الاسم والعنوان ورقم الهاتف والمعلومات الشخصية مثل الحالة الاجتماعية والعمر والتبعية ومكان الميلاد؛ الخصائص البدنية مثل الطول والوزن والصحة والعيوب الخلقية والخلفية الأسرية والتعليم والخلفية الأكاديمية؛ المعلومات الفنية والمهنية وكذلك المعلومات المتعلقة بالخبرة والمراجع والمعلومات المتنوعة.

2. **عمليات التحقق من المراجع.** تتضمن عمليات التحقق من الجهات المرجعية التواصل مع أصحاب العمل السابقين وغيرهم ممن يمكنهم تقديم معلومات حول مقدم الطلب. عمليات التحقق من

الجهات المرجعية تؤكد ما قد ذكره مقدم الطلب للمؤسسة وتنتج معلومات إضافية التي يمكن أن تكون جدا مفيدة في قرار التوظيف.

**3. الفحص البدني .** يمثل الفحص البدني، الخطوة النهائية قبل صدور قرار التعيين. يجوز للطبيب المعين من قبل المؤسسة إجراء فحص جسدي. ويخدم الفحص البدني عدة أغراض:

(أ) مساعدة المؤسسة في وضعالموظف في الوظيفة المناسبة.

(ب) تمكين الشركات من استبعاد المتقدمين الذين يعانون من مشاكل صحية.

(ج) يستخدم للحكم على مؤهلات الفرد لوظيفة تنطوي على جهود بدنية.

### 10.6 مقابلة الإختيار

أثبتت المقابلة، جنبًا إلى جنب مع بنك معلومات التقديم، أنها أداة اختيار عالمية تقريبًا. إلا أن قيمة المقابلة بالنسبة لعملية الاختيار كانت ومازالت موضع جدل كبير جدًا، ومعظم الأدلة تتكاتف ضد المقابلة باعتبارها أداة اختيار تنبؤية فعالة وقد أظهرت الأبحاث أن موثوقية و ثبات المقابلات باعتبارها أداة اختيار فعالة منخفضة عموما.

### 1.10.6 سيناريوهات المقابلة

يمكن أن تتبع المقابلات السيناريوهات المذكورة أدناه:

- المقابلة الجماعية
- مقابلة اللجنة
- المقابلة الفردية /واحد مقابل واحد
- المقابلة المسجلة على شريط فيديو
- المقابلة بمساعدة الحاسوب
- المقابلة الهاتفية

**1. المقابلة الجماعية.** في المقابلة الجماعية مقابلة، يتم إجراء المقابلة مع عدد منالمرشحين في آن واحد ويسمح لهم بمناقشة مسائل متعلقة بالعمل فيما بينهم بينما يقوم واحد أو أكثر من المراقبين بتقييم أدائهم. عادة ما يُعتقد أن هذا النوع من المقابلات هو الأكثر ملاءمة لاختيار المديرين التنفيذيين.

## 2. مقابلة اللجنة

في مقابلة اللجنة، يمثل مرشح واحد أمام لجنة من شخصين أو أكثر، وعادة يكن أحد الأعضاء رئيس اللجنة، ولكن كل واحد من الأعضاء يشارك في الاستجواب والمناقشة. وتمكن مقابلة اللجنة الأشخاص الذين يجروا المقابلة / أعضاء اللجنة بتنسيق جهودهم ومتابعة أسئلة بعضهم البعض.

## 3. المقابلة الفردية

في المقابلة الفردية يجتمع الشخص المرشح لوحده مع مسؤول واحد ليجري المقابلة. عموماً، يمر المرشح عبر سلسلة من مثل هذه المقابلات، أولاً مع عضو في إدارة الموارد البشرية، ثم مدير الإدارة التي توجد بها الفرصة الشاغرة للوظيفة، وأخيراً مع المدير الأعلى المباشر لمدير هذه الإدارة.

## 4. المقابلات المرئية والحاسوبية والهاتفية

في عصر المعلومات والتكنولوجيا، أصبحت المؤسسات أيضاً تجري مقابلاتها بمساعدة الفيديو والحاسب الآلي والهاتف.

## ملخص

يتضمن الإستقدام اكتشاف المرشحين المحتملين للوظائف التنظيمية الفعلية أو المتوقعة. الاختيار هو عملية استبعاد المرشحين غير المناسبين وصولاً في النهاية إلى مرشح مناسب واحد. تتنبأ المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من أجل تحديد عدد الموظفين الذين يتعين استقدامهم و أنواع المهارات التي يحتاجون إليها. مقابلة الاختيار تستخدم للحصول على المعلومات واستخلاص المواقف والمشاعر من المتقدم. هناك نوعان من مصادر الإستقدام - الإستقدام الداخلي و الإستقدام الخارجي. تشمل مصادر الإستقدام الداخلي: نشر الوظائف، وإحالات الموظفين، ومستودعات المهارات؛ أما مصادر الإستقدام الخارجي فتشمل: التبادل الوظيفي والإعلانات والتقديم العارض ومؤسسات التعليم والإغارة واصطياد الكفاءات. وثمة مزايا وعيوب لكلا النوعين من الإستقدام. عملية الاختيار تتطوي على الحكم على المرشح على ضوء مجموعة متنوعة من الأبعاد، بدءاً من الملموسة وقابلة للقياس إلى المجردة و الشخصية. تشمل مصادر المعلومات حول المتقدمين استمارات التقديم والتحقق من الجهات المرجعية والفحص البدني. تستخدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من اختبارات الاختيار. يمكن أن تنتهج المقابلات مختلف سيناريوهات مختلفة مثل



المقابلة الجماعية ومقابلة اللجنة والمقابلة الفردية والمقابلة المسجلة على شريط فيديو والمقابلة الحاسوبية والمقابلة الهاتفية.

### أسئلة للمراجعة

1. ميز بين عمليتي الإستقدام والاختيار.
2. عرف الإستقدام وتناول بالشرح الغرض منه.
3. ما هي مصادر الإستقدام؟
4. ما هي مزايا وعيوب الإستقدام الداخلي؟
5. ما هي مزايا وعيوب الإستقدام الخارجي؟
6. ناقش عمليتي الإستقدام والاختيار.
7. ناقش مقابلة الاختيار.

### المراجع

#### REFERENCES

1. David A. Decenzo and S. P. Robbins; Personnel/Human Resource Management, third edition, PHI, New Delhi.
2. Biswanath Ghosh; Human Resource Development and Management, Vikas Publishing House Pvt. Ltd.
3. B. S. Bhatia and G. S. Batra; Human Resource Development, Deep and Deep Publications, New Delhi.
4. R. S. Davar; Personnel Management and Industrial Relations, tenth edition, Vikas Publishing, New Delhi.
5. P. C. Tripathi, Personnel Management and Industrial Relations, Sultan Chand & Sons, New Delhi.
6. Griffin; Fundamentals of Management, All India Publishers & Distributors, Chennai.
7. MS-23 Human Resource Planning, IGNOU.

## الفصل السابع

### التنسيب والبرنامج التعريفي والتنشئة الاجتماعية

#### 1.7 مقدمة

بمجرد أن يتم اختيار المرشح، وياشر مهامه يجب أن تضعه المؤسسة بدءًا في الوظيفة التي تم اختياره لها.

التنسيب هو التوزيع الفعلي للموظف على الوظيفة المحددة التي تم اختياره لها وينطوي ذلك على إسناد رتبة محددة وتحيد مسؤولياته. على الفور سوف يقوم المرشح بأداء مهام وواجبات في مختلف الوظائف ذات الصلة ببعضها خلال فترة الاختبار أو التدريب. بعد أن ينقضي التدريب الأولي عموما تقرر المؤسسة التنسيب النهائي للمرشح على أساس الكفاءة والأداء خلال فترة التدريب/الاختبار.

يصف هذا الفصل التنسيب: ماهيته وأهميته وماهية البرنامج التعريفي وأسبابه وأهدافه وفوائده، وتحدياته ومضمونه. وعلاوة على ذلك، فإن هذا الفصل يناقش التنشئة الاجتماعية، ويتناول فرضية التنشئة الاجتماعية وعملية التنشئة الاجتماعية وأنواع برامج التنشئة الاجتماعية.

#### 2.7 التنسيب

يتخذ قرارات التنسيب المدير المباشر بعد مطابقة متطلبات العمل مع مؤهلات المرشح. تتراوح فترة الإختبار عموما بين ستة أشهر وستين. خلال هذه الفترة، يتم مراقبة أداء المتمرن عن كثب. في حالة غير كان الأداء غير مرضياً، قد تقوم المؤسسة بشرح فترة الإختبار أو قد تضطر لإبلاغ المرشح بتقديم استقالته من الوظيفة. بالمقابل، إذا كان أداء الموظف مرضياً خلال فترة الاختبار فسوف تقوم المؤسسة بتنظيم خدماته وسيتم وضعه بشكل دائم على الوظيفة. التنسيب هو عملية تعيين وظيفة محددة لأي من المرشحين المقبولين؛ وتتطوي على تعيين مرتبة معينة وتحديد مسؤوليات الفرد، كما تتضمن مطابقة متطلبات العمل مع مؤهلات المرشح.

يمكن تعريف عملية التنسيب على أنها "تحديد الوظيفة للمرشح المقبول الذي تم تعيينها له وتعيينه لتلك الوظيفة". وتتمثل العملية في مطابقة العمل الذي يعتقد المدير المباشر المشرف أن

المرشح قادر على أدائه مع متطلبات الوظيفة (متطلبات الوظيفة): فهي عملية مطابقة ما يستحقه المرشح (الجهد، ظروف العمل) والرفقة مع الآخرين، واحتمالات الترقيات، وما إلى ذلك. التنسيب هو نشاط بشري مهم؛ وإن أهمل قد تنشأ عنه مشكلة عدم تأقلم الموظف، مما يؤدي إلى التغيب عن العمل وزيادة معدل الدوران وحوادث العمل وضعف الأداء، وما إلى ذلك. أيضا قد يعاني الموظف معاناة شديدة ويضطر إلى الإستقالة من المؤسسة نتيجة للإحباط ويشكو بمرارة عن كل شيء. وبالتالي، فإن التنسيب المناسب مهم لكل من الموظف والمؤسسة على حد سواء.

### 1.2.7 أهمية التنسيب

يمكن سرد أهمية التنسيب على النحو التالي:

- يرفع من الروح المعنوية لدى الموظف.
- يساعد في تقليل معدل دوران العمالة.
- يساعد في تقليل التغيب عن العمل.
- يساعد في تقليل معدلات الحوادث.
- تجنب عدم التوافق بين المرشح والوظيفة.
- يساعد المرشح على العمل وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً للمؤسسة.

### 3.7 البرنامج التعريفي

بمجرد اختيار الموظف وتنسيبه على الوظيفة المناسبة، تتم عملية توليفه بوظيفته والمؤسسة عموماً وتعرف هذه العملية بال"البرنامج التعريفي/التمهيدي". إذن، البرنامج التعريفي هو عملية استقبال الموظف الجديد والترحيب به أول ما ينضم إلى الشركة و إعطائه المعلومات الأساسية التي يحتاج إليها ليستقر بسرعة وبسعادة ويشعر في مزولة عمله. البرنامج التعريفي هي تقنية يتم من خلالها تأهيل الموظف الجديد في المحيط التنظيمي الجديد. هذه العملية تخلق شعوراً بالانتماء فيهم. البرنامج التعريفي هو الخطوة الأولى في بناء علاقة دائمة وفعالة بين الفرد والمؤسسة؛ وهي عملية تحويل الفرد من "خارجي" إلى "داخلي". وقد يكون البرنامج التعريفي ممارسة فردية أو نشاط جماعي. ويعرف البرنامج التعريفي هنا بأنه العملية الرسمية لتعريف الموظفين بالمؤسسة، وتشمل الأدوار المناط بهم تأديتها والعمل الذي تحتاجه المؤسسة أن يؤديه. وينبغي أن يوفر البرنامج التعريفي للموظفين الجدد فهم كيف أن الأداء الوظيفي لهم سيسهم في إنجاح المؤسسة وكيف يمكن لخدمات أو منتجات المؤسسة أن تسهم في المجتمع.

ويُعرّف البرنامج التعريفي بأنه الجهد المنهجي للمؤسسة الذي يمكن من خلاله مساعدة الموظفين في التأقلم بسهولة وفعالية للمهام الجديدة بحيث يمكنهم أن يسهموا مساهمة قصوى في أي عمل في المنظومة وفي نفس الوقت يحققون الرضا الشخصي والوظيفي المنشود. الشكل التوضيحي 1.7 يعرض مثالا للبرنامج التعريفي.



الشكل 1.7: مثال للبرنامج التعريفي

#### لماذا البرنامج التعريفي؟

بدء أي وظيفة جديدة يمكن أن يكون مثيرا للقلق. حتى يحين الوقت الذي يألف فيه الموظف الجديد البيئة المحيطة ويشعر بالراحة مع التفاصيل والروتين الكثيرة لليوم العملي وتكوين فهم عن الشركة وتوقعات الإدارات فمن المرجح أنه سيجد صعوبة في التركيز بشكل كامل على الأداء الوظيفي.

لذلك ، فإن أسباب البرنامج التعريفي بسيطة وواضحة وصريحة:

- ❖ للموظفين الحق في التوجيه الصحيح لأي منصب وظيفي جديد؛ ذكر فاوولر (1983) أن الموظفين الجدد يحتاجون إلى توقعات واقعية لوظائفهم.
- ❖ يجب مساعدتهم على الاندماج بسرعة في المؤسسة وفي مجموعة العمل.
- ❖ يجب أن يعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم؛ معايير وأسلوب العمل الذي سيؤدونه.
- ❖ إنهم بحاجة إلى فهم قواعد وأنظمة مؤسساتهم.
- ❖ يجب أن يعرفوا زملاء العمل وأدوارهم ومن يستطيع اتخاذ القرارات بشأن أي قضايا.
- ❖ يجب مساعدتهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم.

- ❖ يجب أن يشعروا أن صاحب العمل يحترمهم كأفراد، كبشر يحتمل أن يكون لديهم الحيلة وليس كمورد بشري آلي.7.3.2

### 2.3.7 أهداف البرنامج التعريفي

- ❖ ممارسة البرنامج التعريفي ما بعد الاختيار لديه بعض الأهداف الواضحة:
- ❖ تعريف الموظف الجديد بفلسفات وسياسات وممارسات الشركة.
- ❖ مساعدة الموظف الجديد على فهم دوره ومسؤوليته ومنصبه في القسم المحدد في المؤسسة، مقابل وظائفه الخاصة ووظائف الآخرين.
- ❖ إعطاؤهم فرصة لقاء رصفائه ومن هم أعلى منه وأدنى منه منصباً والتعرف عليهم داخل قسمه وفي الأقسام الأخرى.
- ❖ جعل الدخول والإنخراط سلساً وفعالاً ويُشعره بالراحة والإطمئنان في المؤسسة.
- ❖ مساعدة الوافد الجديد إلى التغلب على الخجل والتوتر لدى لقائه أناس جدد في بيئة جديدة.
- ❖ إعطاء الوافد الجديد المعلومات اللازمة مثل موقع المقهى وفترات الراحة، وما إلى ذلك.
- ❖ بناء ثقة الموظف الجديد في المؤسسة.
- ❖ المساعدة في تقليل معدل دوران العمالة والتغيب.
- ❖ التقليل من الارتباك وتطوير علاقات صحية في المؤسسة.
- ❖ التأكد من أن الوافد الجديد لا يكون انطباعاً خاطئاً أو يتخذ موقفاً سلبياً تجاه المؤسسة.
- ❖ تكوين شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة لدى الوافد الجديد.

### 3.3.7 فوائد البرنامج التعريفي

- ❖ في بعض المؤسسات، يكاد يكون البرنامج التعريفي الرسمي للموظفين غير موجود أو، عند القيام به، يتم تنفيذه بطريقة عشوائية. 'ن هذا الأمر مؤسف لأن هناك العديد من الآثار العملية والفعالة من حيث التكلفة لإجراء برنامج تعريفي جيد الإدارة. وتشمل بعض أبرز الفوائد بها ما يلي:
- ❖ معدل دوران أقل، لاسيما معدل دوران المستقدمين الجدد.
- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ رفع معنويات الموظفين.
- ❖ تقليل تكاليف الإستقدام والتدريب.
- ❖ تسهيل التعلم.

- ❖ تقليل القلق والتوتر لدى الموظف الجديد.
- ❖ يساعد البرنامج التعريفي على بناء قناة ذات اتجاهين للتواصل بين الإدارة والعاملين.
- ❖ يسهل البرنامج التعريفي الملائم في توطيد العلاقة غير الرسمية وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين.
- ❖ يساعد البرنامج التعريفي الفعال على دمج الموظف الجديد في المؤسسة وتنمية الشعور بالانتماء.
- ❖ يساعد البرنامج التعريفي على إنشاء علاقات طيبة.
- ❖ يثبت البرنامج التعريفي الرسمي أن الشركة مهتمة بمساعدة الموظف الجديد أن يبدأ بداية جيدة.
- ❖ يقلل البرنامج التعريفي الملائم الاستقراء السليم من شكاوى الموظفين والتغيب عن العمل ودوران العمالة.
- ❖ البرنامج التعريفي مفيد في توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والوظيفة ومرافق رعاية الموظفين.

#### 4.3.7 تحديات البرنامج التعريفي

توجد العديد من التحديات التي تواجه البرنامج التعريفي للموظفين، والتي يجب التغلب عليها. بريتشلين و روسيت (1991) ذكرا بأنه ثمة ثلاثة أخطاء متكررة وشائعة مرتبطة بالبرنامج التعريفي للموظفين الجدد: