



Pearson  
BTEC

شهادة Pearson BTEC International  
المستوى 3

# الأعمال

الوحدة 8

## الموارد البشرية

المؤلف: كاثرين ريتشاردرز

المستوى

3

كتاب الطالب

نشر بواسطة شركة بيرسون إدبيوكشن ليمتد، 80 سترايند، لندن، WC2R 0RL.

[www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk](http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk)

يمكن العثور على نسخ من الموصفات الرسمية لجميع شهادات Pearson التأهيلية على الموقع الإلكتروني: qualifications.pearson.com

© حقوق التأليف والنشر لمن النصوص لعام 2024 محفوظة لشركة بيرسون إدبيوكشن ليمتد

حُرِّرَ بواسطة شركة فلورنس بروكشن ليمتد

تم تنسيق النص بواسطة شركة فلورنس بروكشن ليمتد

© حقوق التأليف والنشر للرسوم التوضيحية الأصلية محفوظة لشركة بيرسون إدبيوكشن ليمتد

الرسوم التوضيحية من إعداد شركة فلورنس بروكشن ليمتد

نشرت هذه الطبعة عام 2024

ما لم يذكر خلاف ذلك في هذا العمل، فإن أي علامات تجارية لجهة خارجية قد تظهر في هذا العمل هي ملك لأصحابها المعنين وأي إشارات إلى العلامات التجارية أو الشعارات أو المظهر التجاري الآخر لجهة خارجية هي لأغراض توضيحية أو وصفية فقط لا يقصد من هذه الإشارات الإشارة إلى أي رعاية أو تأييد أو تقدير أو ترويج لمنتجات بيرسون إدبيوكشن ليمتد من قبل مالكي هذه العلامات، أو أي علاقة بين المالك وشركة بيرسون إدبيوكشن ليمتد أو الشركات أو المؤلفين أو المختص لهم أو الموزعين التابعين لها.

#### فهرسة المكتبة البريطانية في بيانات النشر

يتوافر سجل كatalog لهذا الكتاب من المكتبة البريطانية

#### شعار حقوق التأليف والنشر

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا المنشور بأي شكل أو بأي وسيلة (بما في ذلك نسخه أو تخزينه في أي وسیط باستخدام الوسائل الإلكترونية، سواء كان بشكل عابر أو عرضي لبعض الاستخدامات الأخرى لهذا المنشور) دون إذن كتابي من مالك حقوق التأليف والنشر، باستثناء الحالات التي توافق مع أحكام قانون حقوق التأليف والنشر والتصاليم وبراءات الاختراع لعام 1988 أو بموجب شروط ترخيص صادر عن وكالة ترخيص حقوق التأليف والنشر، برفاريز إن، 86 فيتر لين، لندن (www.cla.co.uk). يجب توجيه طلبات الحصول على إذن كتابي لمالك حقوق التأليف والنشر إلى الناشر.

#### المواقع الإلكترونية

لا تتحمل بيرسون إدبيوكشن ليمتد المسؤولية عن محتوى أي موقع انتربوت خارجية. ومن الضروري أن يعain المعلمون كل موقع إلكتروني قبل استخدامه في الصف للتأكد من أن عنوان URL ما يزال دقيقاً، وملائماً، ومناسبًا. نقترح أن يضع المعلمون إشارة مرجعية على المواقع الإلكترونية المفيدة وأن يراعوا تمكين الطلاب من الوصول إليها من خلال الشبكة الداخلية للمدرسة/ الكلية.

#### ملاحظة من الناشر

تثني Pearson عمليات تحرير مكتبة لضمانت دقة المحتوى في هذا المنشور، وتبذل كل جهد ممكن لضمان خلو هذا المنشور من الأخطاء. ومع ذلك، نحن إلا بشر، والخطأ من صفات البشر. ولا تتحمل Pearson المسئولية عن أي سوء فهم ينشأ نتيجة أخطاء في هذا المنشور، ولكن من أولوياتنا ضمان دقة المحتوى. إذا لاحظت وجود خطأ، فرجى التواصل معنا عبر resourcescorrections@pearson.com حتى نتأكد من تصحيحه.

رغم بذل الناشر قصارى جهدهم لضمان دقة المنشورة بشأن التأهيل وتقييمه، فإن الموصفات الرسمية ومواد إرشادات التقييم المرتبطة بها تمثل المصادر الموثوقة الوحيدة للمعلومات ويجب الرجوع إليها دائمًا للحصول على إرشادات نهاية.

# شكر وتقدير

الصور:

123 آر اف: ليف ص 9، فيرلي ص 28، بارانك ص 39؛ شترستوك: روشنيلن ص 4، جورودينكوف ص 11،  
ماتيو كاستايك ص 19، دميترو زينكيفيش ص 36، سيرجي فورتايف ص .44.

© جميع حقوق طبع ونشر الصور الأخرى محفوظة لصالح شركة بيرسون إدبيوكيشن

## تعريف الوحدة

الموظفوون هم المورد الأكثر أهمية في معظم المؤسسات التجارية، ويرجع ذلك إلى أن عملهم له تأثير كبير في نجاح المؤسسة. وتحتاج المؤسسات التجارية إلى إدارة أداء موظفيها والتتأكد من تحفيزهم لتحسين النتائج الإجمالية للمؤسسة، وهي بحاجة أيضًا إلى التأكد من أنها توفر أفضل الموظفين بطريقة أخلاقية وقانونية. سترى في هذه الوحدة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية والتخطيط على طريقة عمل المؤسسات التجارية. وستتعلم المزيد عن عمليات توظيف الموظفين واختيار أنسابها للتطبيق على المؤسسات التجارية. بعد ذلك، ستدرس كيفية تأكيد المؤسسات التجارية من عمل موظفيها بأفضل ما في وسعهم من خلال تحفيزهم أو إدارة أدائهم بطرق أخرى. وستساعدك هذه الوحدة على اكتساب فهم جيد للأدوار المتاحة في مجال الموارد البشرية أو الدراسات الإضافية التي قد ترغب في إنجازها بعد الانتهاء من هذه الدورة.

### كيفية إجراء التقييم

تُقيّم هذه الوحدة داخليًّا بمهنتين، بحد أقصى، يحددهما معلمك. في هذه الوحدة، ستجمع المعلومات وتجري بحوثًا في المؤسسات التجارية الكبيرة التي تضم أكثر من 250 موظفًا، استعدادًًا لكتابه تقرير مفصل بشأن عمليات التوظيف وإدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة في المؤسسة التجارية التي اخترتها. وستجد في هذه الوحدة أنشطة تقييمية ستساعدك على الاستعداد للتقييم.

لتمكن من اختيار هذه الوحدة بنجاح، يجب عليك التأكد من أنك قد استوفيت متطلبات جميع معايير درجة النجاح، ويمكنك التأكد من ذلك عن طريق مقارنة نفسك بالمعايير.

#### التقييم

ستقيّم من خلال سلسلة من المهام التي يحددها معلمك.

لتحقيق درجة "التفوق" أو "الامتياز"، يجب عليك توسيع عملك. لاستيفاء معايير درجة "التفوق"، يجب تحليل العناصر المختلفة للوحدة. وبلغ درجة "الامتياز"، ستقيم المعنى الذي ستحتاج إليه لإصدار أحكام حول محتوى مختلف.

وسيتألف الواجب الذي يحدده معلمك من مهنتين تقييمان داخليًّا مصممتان لتحقيق المعايير الواردة في الجدول. ومن المحتمل أن يتضمن ذلك الأنشطة الآتية:

- إعداد تقييم نقي لـلـعـوـاـمـلـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ تـؤـثـرـ فـيـ الـمـوـاـرـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ الـأـعـمـالـ وـالـأـسـالـيـبـ الـمـسـتـخـدـمـةـ لـتـحـسـيـنـ طـرـيـقـةـ عـلـىـ الـأـشـخـاصـ مـنـ خـلـالـ التـحـفيـزـ وـالـتـرـيـبـ وـتـقـيـمـ الـأـدـاءـ، وـرـبـطـ النـظـرـيـةـ بـالـأـمـلـةـ
- كتابة تقرير يتضمن معلومات بشأن كيفية توظيف مؤسسة تجارية كبيرة (أكثر من 250 موظفًا) للموظفين، بما في ذلك تحليل جميع مراحل العملية وكيفية تأكيد هذه المؤسسة التجارية من حدوث ذلك بشكل قانوني وأخلاقي

## معايير التقييم

يوضح لك هذا الجدول ما يجب عليك فعله من أجل الحصول على درجة النجاح أو التفوق أو الامتياز.

الامتياز	التفوق	النجاح
<b>نتائج التعلم أ</b> استكشاف العوامل التي يمكن أن تؤثر في تخطيط الموارد البشرية في الأعمال		
<b>A.D1</b> تقييم فعالية مختلف طرق وعمليات الموارد البشرية في ما يتعلق بنجاح الأعمال.  تمرين تقييمي 8.1	<b>A.M1</b> تحليل أهمية عمليات الموارد البشرية الفعالة والتخطيط لنجاح الأعمال.  تمرين تقييمي 8.1	<b>A.P1</b> شرح العمليات المتتبعة عندما تُخطط مؤسسة تجارية كبيرة مواردها البشرية.  تمرين تقييمي 8.1
<b>نتائج التعلم ب</b> دراسة طرق إدارة أداء الموظفين وكيفية تأثير التحفيز في أداء الأعمال		
<b>B.D2</b> تقييم العلاقة بين الإستراتيجيات الفعالة للتحفيز وأداء الأعمال.  تمرين تقييمي 8.2	<b>B.M2</b> تقييم طرق زيادة التحفيز وتحسين أداء الأعمال.  تمرين تقييمي 8.2	<b>B.P2</b> شرح الطرق المستخدمة لمراجعة ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة التجارية وأهمية ذلك للتخطيط التجاري.  تمرين تقييمي 8.1
<b>نتائج التعلم ج</b> دراسة مدى إسهام التوظيف والاختيار الفعال في نجاح الشركة		
<b>C.D3</b> تقييم عمليات التوظيف والاختيار المستخدمة في مؤسسة تجارية كبيرة وكيف تسهم في نجاح الأعمال.  تمرين تقييمي 8.3	<b>C.M3</b> تحليل أهمية مختلف طرق وعمليات التوظيف والاختيار المستخدمة في مؤسسة تجارية كبيرة لأداء الأعمال.  تمرين تقييمي 8.3	<b>C.P5</b> شرح كيف توظف شركة كبيرة وتحتار الموارد البشرية مع ذكر أسباب عملياتها.  تمرين تقييمي 8.3
<b>نتائج التعلم د</b> دراسة سبب التزام مؤسسة تجارية بعمليات التوظيف الأخلاقية التي تمتثل لقانون العمل الحالي.		
		<b>C.P6</b> شرح سبب التزام مؤسسة تجارية بعمليات التوظيف الأخلاقية التي تمتثل لقانون العمل الحالي.  تمرين تقييمي 8.3

## نتائج التعلم أ

### بدء النشاط

تُعد توعية الناس بوجود وظيفة شاغرة جزءاً من التوظيف والاختيار. اكتب العديد من الوسائل المختلفة التي يمكن لصاحب العمل استخدامها من أجل:

- توعية الناس بالوظيفة الشاغرة (مثل البريد الإلكتروني)
- جذب الاهتمام (مثل الإعلان).



عند الانتهاء من هذه الوحدة، راجع عدد الطرق المختلفة التي فاتتك.

### نواتج التعلم

ستتعلم في هذه الوحدة:



- أ} استكشاف العوامل التي يمكن أن تؤثر في تخطيط الموارد البشرية في الأعمال.
- ب} دراسة طرق إدارة أداء الموظفين وكيفية تأثير التحفيز في أداء الأعمال.
- ج} دراسة مدى إسهام التوظيف والاختيار الفعال في نجاح الشركة.

## استكشاف العوامل التي يمكن أن تؤثر في تخطيط الموارد البشرية في الأعمال

يُعد تعيين الموظفين أمراً أساسياً لأداء الأعمال على نحو جيد، لذا من المهم أن تُعين المؤسسات التجارية أفضل الأشخاص للعمل معها باستخدام التقنيات والعمليات الأكثر فعالية المتاحة.

### الموارد البشرية

عادةً ما تحتوي المؤسسات التجارية الكبيرة على إدارات كاملة مخصصة لإدارة الموارد البشرية. حيث تختار المؤسسات التجارية الأخرى الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة مواردها البشرية، إما كلياً وإما لوظائف محددة فقط، مثل الرواتب أو التوظيف، للمؤسسات التجارية المتخصصة. كما تحتاج إلى معرفة جميع الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية بدءاً من الإدارة اليومية وصولاً إلى الاستشارات والتفكير الإستراتيجي. ويحتاج موظفو الموارد البشرية إلى الحصول على تدريب متخصص، وتعتمد المؤهلات المخصصة وظائف مختلفة لهذا الدور. فالمؤسسات التجارية تحتاج إلى إدارة موظفيها لأنهم أغلب مورد في المؤسسة، وإجراء ذلك، تؤدي الموارد البشرية العديد من الوظائف، بدءاً من الإدارة اليومية وصولاً إلى التفكير الإستراتيجي والعمل في شراكة تجارية. وعادةً ما تشمل وظائف الموارد البشرية على أساس يومي ما يأتي:

- التوظيف والاختيار
- إدارة عملية تقييم الأداء ومراجعته
- التدريب والتطوير
- علاقات الموظفين
- التعويضات والفوائد
- الامتنال لقوانين ولوائح العمل
- الصحة والرفاهية والسلامة في مكان العمل
- إدارة سجلات الموظفين

بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تتضمن وظائف الموارد البشرية أيضاً المزيد من العمل الإستراتيجي على سبيل المثال:

- تخطيط القوى العاملة
- الميزانية وإدارة الأداء الإحصائي

## المصطلحات الرئيسية

**موارد العمل** – أحد عوامل الإنتاج، الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة تجارية.

**الاستدامة** – القدرة على العمل بموارد كافية، بما في ذلك التمويل، لحفظ على مستوى أو معدل معين.

**الاستخبارات السوقية** – معلومات واقعية تستند إلى تحليلات وتقييمات لبيانات متعددة، ما يوفر صورة كبيرة للمناخ الاقتصادي، والتي تستخدم للتخطيط والتنبؤ وتمكين صنع القرار.

## الموارد البشرية بوصفها عامل إنتاج

عوامل الإنتاج هي الموارد وهي اللبيات الأساسية للاقتصاد. إنها ما يستخدمه الناس لإنتاج السلع والخدمات. والعوامل الرئيسية للإنتاج هي الأرض والعمل والمشاريع ورأس المال.

تشير موارد العمل إلى الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة تجارية ويتنافرون مدفوعات مقابل إنتاج السلع والخدمات. ويشترك إدارة الموارد البشرية في إدارة موارد العمل من خلال مراقبة فعالية الفرق والأفراد. كما يشمل هذا في المقام الأول المديرين البشريين. ويتحقق فريق الموارد البشرية مما إذا كان العمل الإضافي أو النفقات الأخرى تقع ضمن الميزانية المتوقعة لهذا الفريق أم لا.

## سمات عملية الموارد البشرية

يستخدمن إدارة الموارد البشرية العمليات عند التخطيط للقوى العاملة. ويتضمن ذلك النظر في سوق العمل لمعرفة من يمكنه العمل في المؤسسة التجارية والنظر في احتياجات التوظيف المحتملة للمؤسسة التجارية في المستقبل.

### الجدول 8.1 وظيفة إدارة الموارد البشرية

تحليلات سوق العمل	التنبؤ بالطلب على العمالة
تعتمد إدارات الموارد البشرية على تحليلات معلومات سوق العمل لتقدير العرض والطلب على المهارات وتتأثر التغييرات في قانون العمل. يستخدم المديرون الآخرون البيانات للتخطيط للاستدامة. فغالباً ما يشار إلى جمع هذه المعلومات باسم الاستخبارات السوقية.	إن التنبؤ بالطلب على العمالة يعني أن المؤسسة التجارية تعمل على تحديد ما إذا كانت تعتقد أن هناك عدداً كافياً من الأشخاص داخل المؤسسة التجارية وخارجها للتتأكد من أن لديها عدداً كافياً من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في المستقبل. فيمكن أن يرتفع الطلب على العمالة أو ينخفض، لذا قد تحتاج المؤسسة التجارية في بعض الأحيان إلى إعادة هيكلة. وقد يضطرون إلى التفكير في تدريب الموظفين على الأدوار الوظيفية المستقبلية التي يتم التخطيط لها.

## وقفة للتفكير



ما الفرق بين تحليلات سوق العمل وتوقعات سوق العمل؟

تلميح

إلى أي مدى تعدد توقعات سوق العمل أهم دور للموارد البشرية.

توسيع الأفق

## المهارات

المهارات المعرفية/الإستراتيجيات والمهارات المعرفية:

- التحليل
- مهارات التفكير النقدي

## مصادر المعلومات المتوفرة لإجراء تحليلات سوق العمل

ستحتاج إلى استكشاف الأماكن التي تصل فيها إدارات الموارد البشرية إلى بياناتها لإجراء تحليلاتها وستكون مختلفة جداً اعتماداً على المكان الذي تعمل فيه المؤسسات التجارية. ويعتمد نوع البيانات التي يصل إليها فريق الموارد البشرية وفائدتها على جزء سوق العمل الذي يبحثون عنه. فقد يستخدمون الإحصاءات الوطنية والبيانات من الجامعات وغيرها من المؤسسات التجارية المناسبة. (راجع الجدول 8.2 في الصفحة الآتية).

## العلاقة بين تخطيط الأعمال والموارد البشرية

الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية هي مفتاح التخطيط الإستراتيجي. يستخدم التخطيط الإستراتيجي تحليلات وتقييم أشكال مختلفة من البيانات لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن المسار الذي ستتخذه المؤسسة التجارية في المستقبل. وستساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة التجارية على التخطيط لزيادة الموظفين من خلال التوظيف أو تقليل عدد الموظفين، على سبيل المثال من خلال

## المصطلح الرئيس

**التخطيط الإستراتيجي** – عملية المؤسسة التجارية لتحديد اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الإستراتيجية.

## الجدول 8.2 مصادر المعلومات لإدارات الموارد البشرية

أمثلة	مصدر المعلومات
مكتب الإحصاء الباكستاني	الإحصاءات الوطنية الحكومية
مكتب الإحصاءات الوطنية (ONS) في المملكة المتحدة	إدارات التجارة الحكومية
وزارة الشؤون الاجتماعية والتوظيف التابعة لحكومة هولندا	إحصائيات عالمية
منظمة العمل الدولية	
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	
سيساعد أي منافس على المستوى الوطني أو الدولي مؤسسة عملك على فهم ما يحدث في قطاعك	مراجعة المسابقة
Chamber.org.sa (غرفة التجارة السعودية)	الغرف التجارية
غرفة التجارة الدولية في الإمارات العربية المتحدة	
معهد الدراسات المالية	المعاهد والمدربون
كلية إدارة الأعمال بجامعة أبوظبي	
كلية نورويتش للأعمال (جامعة ليست أنجليا بالمملكة المتحدة)	

إعادة الهيكلة. قد يساعدونهم على تغيير العمل الذي يؤديه الموظفون على أساس يومي من خلال إعادة التوزيع مع التدريب. أو قد يساعدونهم أيضاً على التخطيط لتطوير الموظفين و اختيارهم لتولي المزيد من الأدوار العليا في المستقبل من خلال **تخطيط التعاقب الوظيفي**.

### أثر العولمة على تخطيط الموارد البشرية

تعني العولمة في الأعمال التجارية دمج العمليات والإستراتيجيات في الثقافات والمنتجات والخدمات والأفكار المتعددة. ويضمن تخطيط الموارد البشرية أن يؤدي التنوع إلى تشكيل قوة عاملة لديها أفكار ورؤى ثقافية ولغات ومهارات جديدة. إذ تسمح العولمة بالتوظيف الأسهل للمرشح الأكثر مهارةً وملاءمةً من مجموعة أكبر بكثير. حيث تعني أدوات مثل الواقع الافتراضي للوظائف العالمية ومؤتمرات الفيديو (المقابلات) أنه من الأسهل بكثير تحديد ما إذا كان المرشح من بلد آخر مناسباً أم لا. إن الأهمية المتزايدة لمؤتمرات الفيديو والأدوات الأخرى تعني أيضاً أنه من الأسهل بكثير للمؤسسات التجارية أن تعمل على مستوى العالم. فقد لا يحتاج المرشحون حتى إلى الانتقال إلى بلدان أخرى ليتمكنوا من العمل في مؤسسة تجارية. ويتمثل تأثير وجود قوة عاملة عالمية في أن إدارات الموارد البشرية لن تحتاج فقط إلى مراعاة الاختلافات الثقافية عند وضع الإجراءات، ولكن أيضاً القوانين واللوائح الوطنية، مثل تلك المتعلقة بساعات العمل والمزايا.



لقد جعلت التكنولوجيا التواصل مع الأشخاص في جميع أنحاء العالم أسهل من أي وقت مضى

## فكِّر ملياً

ما مقدار البيانات التي قرأتها من قبل عن سوق العمل؟ وماذا تخبرك به الصحف أو المجالات الأخرى عن المهارات المطلوبة محلياً أو وطنياً أو دولياً الآن وفي المستقبل؟

## بحث

احرص على إجراء بحث في أي من مصادر المعلومات المختلفة التي قد تكون مفيدة للمؤسسة التجارية في المكان الذي تعيش فيه. تعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات بشأن اتجاهات التوظيف المحلية والوطنية والدولية التي تؤثر في المؤسسة التجارية التي اخترتها. كما أن عليك مراعاة ما يمكن أن تفعله المؤسسة التجارية هذه للتخطيط لاحتياجات التوظيف المستقبلية.

## المصطلحات الرئيسية

**إعادة التوزيع** – نقل موظف من وظيفة إلى آخر، غالباً ما يتم ذلك لتجنب فصله. قد تتم إعادة التوزيع بحسب الإداراة أو الموقع، مثل مدينة أو ولاية أخرى أو حتى بلد آخر.

**تخطيط التعاقب الوظيفي** – تخطيط مؤسسة تجارية لاحتياجات القيادة المستقبلية. يتم تدريب الموظفين لإعدادهم للوظائف المستقبلية على مستوى أعلى، على سبيل المثال كمشير أو مدير.

ما الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ولماذا؟	<b>وقفة للتفكير</b>	<b>II</b>
اكتب قائمة بجميع الوظائف المختلفة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.	<b>تلميح</b>	
إلى أي مدى تغير العولمة وظائف إدارة الموارد البشرية؟	<b>توسيع الأفق</b>	

## م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن تأثير العولمة، راجع  
الوحدة 6: مبادئ الإدارة.

## تخطيط الموارد البشرية

يتميز تخطيط الموارد البشرية بالعديد من السمات والخصائص المختلفة التي تؤثر في طريقة تنفيذ التخطيط والإجراءات التي يتم اتخاذها والتقييمات والمعلومات المستخدمة لمساعدة المؤسسة التجارية على العمل بسلامة.

### العوامل المشاركة في تخطيط الموارد البشرية

يرتبط تخطيط الموارد البشرية في المقام الأول بتخطيط العمل نفسه، ويعني هذا أن المؤسسة التجارية تحتاج إلى التأكيد من أن لديها الأشخاص المناسبين حيث ينبغي أن يكونوا في الوقت المناسب. وتترد السمات الرئيسية التي تحتاج المؤسسات التجارية إلى مراعاتها في الجدول 8.3.

## المصطلح الرئيس

**روبوت الدردشة** – برنامج يُجري محادثة عبر طرق سمعية أو نصية، ما يسمح للبشر بالتفاعل مع الأجهزة الرقمية كما لو كانوا يتواصلون مع شخص حقيقي.

### الجدول 8.3 السمات الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية

السمة	التأثير في المؤسسة التجارية
طبيعة العمل	يؤثر نوع العمل في التخطيط. على سبيل المثال، ما إذا كان العمل يجب أن يتم في مكتب أو مصنع أو في المنزل أو في الموقع أم لا. وتنطلب أنواع العمل المختلفة مهارات مختلفة. إذ تتغير العديد من الأدوار حيث إن التكنولوجيا قادرة على استبدال الوظائف ذات المستوى الأدنى. وبإمكان "روبوتات الدردشة" الـرد على العملاء والإجابة عن الاستفسارات أو تصفيف المكالمات الهاتفية، وهذا يعني أن نوع العمل الذي يؤديه الموظفون في مراكز الخدمة يتغير أيضًا. ويتغير عدد الموظفين ذوي المهارات العالية اعتمادًا على نوع العمل.
الطلب على المنتجات أو الخدمات	يمكن أن يكون الطلب على المنتجات أو الخدمات مرتفعاً جدًا في أوقات معينة من العام وأقل في أوقات أخرى. خلال العطلات مثل رأس السنة الجديدة، قد تكون هناك ذروة في الطلب تتطلب موظفين إضافيين وهذا يحتاج إلى التخطيط لذلك. وفي أوقات أخرى من العام، قد تكون هناك حاجة إلى عدد قليل من الموظفين، لذا قد تكون هناك حاجة إلى إغلاق المؤسسة التجارية.
متطلبات المهارات والنقص فيها	غالباً ما تكون المهارات، خاصة تلك المتعلقة بالเทคโนโลยيا والهندسة، محدودة في جميع أنحاء العالم. حيث تحتاج المؤسسة التجارية إلى التأكيد من أنها تخطط لتوفير عدد كافٍ من الأشخاص المهرة للحفاظ على كفاءة عمل المؤسسة التجارية في جميع الأوقات. فقد تحتاج إلى تدريب الموظفين على مهارات جديدة إذا كان هناك عدد قليل جداً من الموظفين ذوي المهارات المناسبة.
الموقع	في بعض مناطق العالم، قد يكون الحصول على موظفين أكثر صعوبة. على سبيل المثال، هذا هو الحال إذا كان نظام الطرق ضعيفاً أو كانت هناك مراقب مجتمعية ضعيفة. وقد يتطلب التخطيط أيضاً من الموظفين العمل في مواقع أو بلدان مختلفة إذا كان هذا هو ما يتطلبه العمل.
المنافسة في سوق العمل	تُعد المعلومات الإحصائية التي تعلمتها سابقاً في الوحدة مهمة عند التفكير في التخطيط. فإذا كانت المؤسسة التجارية تعرف أن هناك نقصاً في الأشخاص ذوي المهارات المناسبة في منطقتها أو قطاعها، فستحتاج إلى اتخاذ خطوات لجذب الناس للعمل لديها. ومع ذلك، إذا كانت المؤسسة التجارية في منطقة تعاني من ارتفاع معدلات البطالة، فقد تستخدم ذلك كوسيلة لتوظيف أشخاص بأجور مخفضة.

## مناقشة

هناك الكثير من النقاش بشأن الطبيعة المتغيرة للعمل والخوف من استبدال الأشخاص الذين يشغلون أدواراً أقل مهارة بالروبوتات. ناقش في مجموعات إلى أي مدى تعتقد أن الروبوتات يمكن أن تحل محل البشر. اطرح قضيتك لمعرفة سبب اعتقادك أن هذا يمكن أن يحدث.

### ملفات تعريف القوى العاملة

يُعد ملف تعريف القوى العاملة مهمًا لأي مؤسسة تجارية لأنه يسمح للمؤسسة برؤية جميع الموظفين في مجموعة ورؤيه الأنماط والاتجاهات حتى يتمكنوا من التخطيط.

#### مستويات المهارة

المهارة هي شيء يجيده الشخص. فقد تكون إحدى مهارات مكان العمل هي تشغيل الآلات (مثل قيادة شاحنة رافعة شوكية في مستودع، أو إدخال البيانات في جهاز حاسوب في إدارة الشؤون المالية، أو إنشاء اتصالات تجارية كمساعد للموارد البشرية). وفي بعض الأحيان تكون هناك حاجة إلى مهارات معينة للوظائف الفردية (على سبيل المثال، ستكون هناك حاجة إلى إجاده مهارات الكتابة على لوحة المفاتيح للعمل في المكتب).

لكي تخطط إدارة الموارد البشرية بفعالية، من المهم تحديد مستويات المهارة اللازمة للوظيفة. على سبيل المثال، في كثير من الأحيان كلما ارتفع منصب الموظف في الهيكل التنظيمي، كلما زاد الطلب على مهاراته. بالإضافة إلى ذلك، وفقاً للدور الذي يتم أداؤه، يجب أن تكون المهارات مناسبة أيضاً. ومن أمثلة ذلك، عندما يعتمد الدور الوظيفي كمحرر عمود أو كاتب إعلانات لدى ناشر مجلة أو وكالة كتابة إعلانات على مستوى أعلى من الإلمام بالقراءة والكتابة مقارنةً بالدور الإداري.

#### القدرة

وفقاً للدور المراد شغله، يمكن تصنيف قدرة شخص ما على أداء هذه الوظيفة على أنها ضرورية أو مرغوبة أو غير مطلوبة. فإذا كانت الوظيفة المتاحة مخصصة لفني سجاد ماهر، على سبيل المثال، فإن القدرة على فرش السجاد ستكون ضرورية. ومع ذلك، إذا كان الدور الوظيفي هو مساعد مبيعات، أو مترب في تركيب السجاد، فإن القدرة على التعلم بدلاً من أداء هذا الدور تكون أكثر أهمية.

وهنالك مناسبات يتضمن فيها التخطيط توفير فرص عمل للمرشحين الذين ليس لديهم خبرة، ليس فقط لدفع راتب أقل من الموظف ذي الخبرة، ولكن لتدريب الفرد على ممارسات الأعمال لديه. قد يكون هذا هو الحال بشكلٍ خاص في مؤسسة تجارية متخصصة أو مستهدفة، مثل متجر التحف أو صانع الأذندة المصنوعة يدوياً. ومع ذلك، فإن قرار ما إذا كانت التجربة تلبي أحد المعايير الثلاثة أمر معقد.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن مستويات المهارة،  
راجع الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

### المصطلح الرئيس

**المستهدفة** — السلع أو الخدمات التي تهم شريحة صغيرة ومتخصصة من السكان.

### المهارات

مهارات التواصل الشخصي/الانفتاح  
الفكري

#### • التعلم المستمر

مهارات التواصل الشخصي/التقييم الذاتي  
الأساسي الإيجابي  
• التقييم الذاتي

### تطبيق النظرية

حدد "التجربة" باستخدام مثال المعلم والخيارات أدناه:

عدد السنوات في الدور	1
عدد ساعات التدريس	2
مجموعة متنوعة من المواد أو الموضوعات التي يتم تدريسها	3
مجموعة من الطلاب، مثل العمر والقدرة والمستوى والاحتياجات المتخصصة	4
أنواع الأماكن التي درّس فيها المرشح، مثل الكلية والمدرسة ومزود التدريب ومكان العمل	5
المؤهلات التي حصل عليها	6
طول الخدمة المستمرة	7
نتائج الطلاب الذين تم تدريسيهم	8

المؤهلات ليست مثل الخبرة، فهي قد تخفي القدرة على الفاعلية. وغالباً ما تكون النقطة 1 هي المعيار الأول التأثير في القرار الإيجابي، ولكنها قد تخفي قدرًا محدودًا من الخبرة. على سبيل المثال، إذا كان المعلم يعمل أربع ساعات فقط في الأسبوع لمدة نصف عام دراسي سنويًا، فإن الخبرة تكون أقل من المعلم بدوام كامل، حيث يدرّس 26 ساعة لمدة 36 أسبوعاً في السنة. ومع ذلك، إذا كان لدى المعلم بضع سنوات فقط في هذا الدور ولكنه يدرّس في العديد من الأماكن المختلفة لمدة 40 ساعة في الأسبوع، فقد تكون خبرته أكبر بكثير.

لماذا تُعد مسويات المهارات المختلفة مهمة للأدوار المختلفة وكيف يتم تقييمها؟

### وقفة للتفكير



تلميح

توسيع الأفق

فكّر في مختلف أنواع الأدوار التي فكرت فيها وما يجب فعله.

"المهارات أهم بكثير من المؤهلات". نقش وجهة النظر هذه وفكّر في ما إذا كنت توافق عليها أم لا.

## المصطلحات الرئيسية

**المؤهل الأكاديمي** – مؤهل يُمْنَح للطالب عند إتمام دورة دراسية في التعليم العالي بنجاح، على سبيل المثال الكيمياء أو الفنون الجميلة.

**المؤهل المهني** – مؤهل تم إنشاؤه للسماح للطالب باكتساب المعرفة والمهارات التي تلبّي المعايير المعينة لممارسة مهنة معينة، على سبيل المثال القانون.

**المؤهل الفني** – مؤهل تم إنشاؤه للسماح للطالب باكتساب المعرفة والمهارات التي تلبّي المعايير المعترف بها الازمة لأداء وظيفة معينة، على سبيل المثال خدمة العملاء.

**الكفاءة** – القدرة على فعل شيء ما بنجاح أو كفاءة.

**الذكاء العاطفي** – القدرة على فهم عواطفك واستخدامها وإدارتها بطرق إيجابية لخفيف التوتر والتواصل بفعالية والتعاطف مع الآخرين والتغلب على التحديات وحل النزاعات.

### المستوى التعليمي

يتضمن تخطيط الموارد البشرية إصدار أحكام بشأن المستوى التعليمي اللازم لوظيفة معينة. حيث تعتمد مستويات التعليم والمؤهلات على البلد الذي تدرس فيه. وتؤكد المؤهلات المعتمدة أن الشخص قد اكتسب مستوى معيناً من المعرفة أو المهارات. فقد تشمل هذه المؤهلات الأكاديمية أو المهنية أو الفنية أو غيرها (مثل رخصة القيادة أو رخصة مركبات البضائع الثقيلة (HGV) أو شهادة الإسعافات الأولية). كما صُمِّمت المؤهلات المختلفة لإعداد الشخص لأنواع مختلفة من الأدوار الوظيفية. ويمكن أن تساعدك المؤهلات الأكاديمية على أن تصبح على دراية كبيرة بموضوع ما، بينما صُمِّمت المؤهلات الفنية لإعدادك للعمل من خلال تطوير مهارات قابلة للنقل ومعرفة متخصصة. ستطلب بعض المؤسسات التجارية مستوى معيناً من التعليم وأو المؤهلات دور وظيفي محدد.

### القدرة

قد تكون **الكفاءة** والقدرة ضرورية للدور. فيمكن وصف المشاهير، مثل الممثلين الحائزين على جائزة الأوسكار أو رواد الأعمال الناجحين، بأنهم يتمتعون بالقدرة التي تُسمى في نجاحهم. كما سيراعي تخطيط الموارد البشرية الموظفين الذين يظهرون موهبة تجعلهم مرشحين مناسبين للترقية أو مرشحين ناجحين لعرض عمل. فقد يتم اختيار المديرين لدور ما بسبب قدرة معينة، مثل الذكاء العاطفي، رغم عدم وجود خبرة في الإدارة. ويمكن تعليم الإدارة من خلال التدريب. غالباً ما تنظم إدارة الموارد البشرية تقييمات للمرشحين للوظائف لشغلها لإثبات قدراتهم. فقد تكون هذه المهام غير مرتبطة تماماً بالوظيفة اعتماداً على ما يُعد أكثر أهمية على سبيل المثال، عرض تقديمي للفريق أو مناقشة بشأن كيفية العمل مع عميل أو أداء دور في العمل مع عضو صعب من الموظفين.

### الحاجة إلى المرونة في القوى العاملة

يتضمن تخطيط الموارد البشرية هيكلة القوى العاملة التي يمكن أن تكون مرنة، حيث لا يوجد فرد يعمل بمفرز عن الآخرين. فدائماً ما يكون الموظف جزءاً من فريق أكبر يضم عمالء داخليين وخارجيين. في قطاع الخدمات، مثل قطاع المطاعم، سيحتاج الجميع إلى العمل معًا لضمان حصول العملاء على الوجبات المناسبة وفي الوقت المحدد. وقد يتطلب ذلك المرونة عند نقص الموظفين أو في أثناء أوقات الذروة. ومن ثم ترغب المؤسسة التجارية في توظيف أفراد يتمتعون بالمرونة حتى يتمكنوا من تلبية متطلبات العمل والعمل في فرق مختلفة والاستجابة لطلبات الإدارة. فقد يشمل ذلك المرونة في العمل بعد ساعات العمل العادية عند الحاجة.

### العمال الأساسيون مقابل العمال الثانويين

العمال الأساسيون هم أولئك الذين يعملون بدوام كامل وعقود دائمة والعمال الثانويون هم أولئك الذين يتم التعاقد معهم بشكلٍ مختلف على أساس العمل بدوام جزئي أو العمل المرن. فقد تعدد العمال الأساسيين محور المؤسسة التجارية والعاملين الثانويين على أنهم يعملون حول مركز المؤسسة التجارية. ويمكن زراعة عدد العمال الثانويين أو تقليله بحسب الضرورة، وفقاً لاحتياجات العمل. لقد تغيرت إستراتيجيات التخطيط لتوظيف العمال الثانويين على مدى السنوات الأخيرة من خلال تغيير التوازن بين الموظفين بدوام كامل وبدوام جزئي أو أولئك الذين لديهم ترتيبات عمل مرنة.

### قابلية نقل المهارات

إن امتلاك المهارات التي يمكن استخدامها في مختلف المهن وبطرق مختلفة أمر مهم عند التخطيط. فقد يكون لدى المؤسسات التجارية موظفين يمكنهم استخدام التكنولوجيا بطريقة معينة، لذا يمكن نقل مهاراتهم بالتدريب لأداء دور أو مهمة أخرى. وبعد ربط هذه المهارات بأدوار أو وظائف أو مواقع أخرى أمراً مهماً للغاية لأنه يعني أن مؤسستك التجارية يمكنها تجنب تسريح الأشخاص في جزء من المؤسسة التجارية إذا كان من الممكن نقل هذه المهارات إلى جزء آخر. وبالتالي تميل المؤسسات التجارية التي تستفيد بشكل جيد من مهارات القوى العاملة لديها عبر الأدوار والفرق المختلفة إلى الحصول على مستويات أعلى من ولاء الموظفين وسمعة أفضل، ما يعني أن الناس يريدون العمل من أجلها.

### وقفة للتفكير



كيف يمكن استخدام المستويات التعليمية كجزء من تصنيف القوى العاملة؟

اكتب قائمة بالمؤهلات المختلفة التي يمكنك التفكير فيها وأين تُستخدم في العمل وعلى أي مستويات.  
"تُعد القدرة أهم من المؤهلات". نقاش هذا الرأي.

للمزيد

توسيع الأفق

### المصطلحات الرئيسية

**الشروط والأحكام** – الترتيبات والمعايير العامة والخاصة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الاتفاقية أو العقد.

**العمل الإضافي** – الوقت الإضافي الذي تم العمل فيه بالإضافة إلى عقد العمل.

### بحث

ابحث عن عدد الساعات المختلفة التي يعمل فيها عادة العاملون بدوام جزئي وبدوام كامل في بلدك. وما مدى المرونة في عقود العمل؟ وما ترتيبات دفع الساعات الإضافية (العمل الإضافي)؟

### أنواع العقود

عقد العمل هو اتفاق بين صاحب العمل والموظف. ويمكن أن يكون شفهيًا أو كتابيًّا، ويحدد شروط التوظيف وأحكامه. فهو يُشكّل أساس علاقة العمل.

وقد تقدم المؤسسة التجارية، على سبيل المثال، عقداً بدوام كامل أو بدوام جزئي. يُعد الحصول على عقود بشروط وأحكام مختلفة جانباً مهماً من تخطيط القوى العاملة لأنه يسمح للمؤسسات التجارية بالتصرف بمرونة أكبر لتتناسب مع احتياجات التوظيف لديها، ويشجع الأشخاص المختلفين على الرغبة في العمل في المؤسسة التجارية وجلب مهارات جديدة للعمل، على سبيل المثال، الموظفين بدوام جزئي.

#### العاملون بدوام كامل مقابل العاملين بدوام جزئي

ليس هناك عدد محدد من ساعات العمل في الأسبوع لتعريف شخص ما بدوام كامل أو بدوام جزئي. سيعتمد عدد الساعات التي تُعد مقبولة على البلد الذي يعمل فيه شخص ما. ففي تايلاند، يبلغ الحد الأقصى لعدد الساعات التي يمكن للموظف العمل فيها يومياً 8 ساعات. ويبلغ الحد الأقصى لعدد ساعات العمل في الأسبوع 48 ساعة، ما لم يكن العمل يتطلب جهداً بدنياً للغاية، عندما يكون 42 ساعة في الأسبوع. وبالإضافة إلى ساعات العمل الأساسية، يمكن للعمال أن يعملوا عملاً إضافياً.

أما العامل بدوام جزئي هو الشخص الذي يعمل لساعات أقل من العامل بدوام كامل. وقد تكون الأسباب التي تدفع المؤسسة التجارية إلى توظيف عمال بدوام جزئي هي خفض التكاليف، ولكن أيضاً لتوفير الفرص للاستفادة من مجموعة كبيرة من المهارات والقدرات، على سبيل المثال من خلال السماح لموظفي بدوام جزئي بمشاركة الوظيفة نفسها في أثناء العمل في أوقات مختلفة.

كما يمكن أن يكون العمل بدوام جزئي مفيدةً للموظفين الذين لا يرغبون في العمل بدوام كامل. فقد ينطوي هذا على أولياء أمور الأطفال الصغار.

#### التعاقد من الباطن

يتضمن التعاقد من الباطن الدفع لفرد آخر (أو شركة) خارج المؤسسة التجارية للمساعدة في إنجاز مشاريع معينة. ويتم الدفع للمقاول من الباطن مقابل المدة الزمنية أو الوظيفة التي يؤديها كجزء من المشروع. ويعتمد قطاع البناء بشكل كبير على التعاقد من الباطن. يُعد التعاقد من الباطن إحدى الطرق التي تمكنت بها إدارات الموارد البشرية من التخطيط للاستجابة للطلب في الإنتاجية وكذلك الاستفادة من مجموعة كبيرة من

المهارات المتخصصة، مثل المحاسبة وصيانة المباني والبناء. وتشمل الأسباب الأخرى التكاليف المرتبطة بالموارد المادية، مثل المعدات الهندسية. عادةً ما تُسند الورش أعمال هياكل السيارات إلى متخصصين لديهم المعدات والخبرة المناسبة لإجراء إصلاحات هياكل المركبات التالفة بدلاً من شراء المعدات وصيانتها وتخزينها في الموقع بنفسها.

#### العقود دون ساعات عمل

تستخدم المؤسسات التجارية العقود دون ساعات عمل حتى تتمكن من استدعاء العمال فقط عندما تحتاج إليهم. ولا تقوم هذه الأنواع من العقود أي وعد بالعمل المنتظم أو الدفع المنتظم والعمال غير ملزمين بقبول العمل المعروض. وتعني العقود دون ساعات عمل أنه يمكن للمؤسسة التجارية استدعاء متخصصين لمشروع معين أو موظفين للعمل في أوقات الذروة بحسب الحاجة، ففي جميع أنحاء العالم، لاقت هذه العقود استجابة متباعدة كجزء من تحطيم الموارد البشرية حيث لا يمكن للموظفين الحصول على قروض أو الوصول إلى مزايا أخرى عند العمل على هذه العقود لأنها مرنة للغاية. وقد يطلب من العمال العمل بدوام كامل لمدة أسبوع واحد وعدم العمل لساعات طويلة في الأسبوع الآتي. وفي العديد من البلدان الأوروبية، أصبحت العقود دون ساعات عمل أقل شيوعاً لأنها لا تجذب دائمًا الموظفين المناسبين ذوي المؤهلات والخبرة. ومع ذلك، قد تكون مفيدة لوظائف العطلة الصيفية أو المطاعم أو أعمال التوصيل.



◀ تُعد العقود دون ساعات عمل أقل شيوعاً في أوروبا بالنسبة للعمال لأنها توفر القليل من الأمان الوظيفي

#### الموظفون المؤقتون

الموظفون المؤقتون هم أولئك الذين يتم التعاقد معهم بعرض تعطيلية الفجوات فيقوى العاملة، عادةً لمدد زمنية قصيرة. إن التعاقد مع الموظفين المؤقتين له مزاياه وتستخدم بعض المؤسسات التجارية، مثل السلطات المحلية، الموظفين المؤقتين لتوفير التغطية عندما تتواجد وظيفة دائمة. وتفعل ذلك جزئياً لتغطية الحاجة، ولكن أيضاً لاختبار مدى ملاءمة الموظف كمرشح. وفي حين تتطلب قوانين المساواة الإعلان عن الوظائف حتى تحصل جميع الأطراف المعنية على فرصة متساوية في الاختيار، فإن تعيين موظف جديد مؤقتاً يمنح المؤسسة التجارية الفرصة لمعرفة ما إذا كانت قد اختارت الشخص المناسب للوظيفة أم لا. ومن عيوب التعاقد مع الموظفين المؤقتين أنهم سيحتاجون إلى بعض التدريب للعمل الذي يتبع عليهم إنجازه لأنهم لن يكونوا على دراية بثقافة المؤسسة التجارية وسياساتها وإجراءاتها، وقد يفتقر العديد من العمال المؤقتين إلى الالتزام تجاه المؤسسة التجارية. وكل هذه العوامل وغيرها تؤثر في المديرين وزملاء العمل وإدارات الموارد البشرية.

#### موظفو الوكالة

غالباً ما تعتمد المؤسسات التجارية التي تستخدم موظفين مؤقتين على الوكالات لتقديم قائمة بالمرشحين المناسبين للوظيفة التي يتبعين شغلها. يدفع صاحب العمل رسوماً للوكالة. ولا يدفع للموظف. ويتم توظيف

الموظف بالفعل من قبل الوكالة وليس المؤسسة التجارية. وتقع على عاتق الوكالة مسؤولية التأكد من حصول هؤلاء العمال على حقوقهم.

وتشمل الفوائد التي تعود على إدارات الموارد البشرية من استخدام موظفي الوكالة ما يأتي:

- الفحص المتخصص للأفراد قبل التوصية
- الوصول إلى قائمة سريعة جدًا من المرشحين المناسبين
- توفير التكاليف على الإعلانات
- توفير الوقت
- تقليل عبء عمل الموارد البشرية
- يمكن مناقشة المعلومات بشأن أخلاقيات عمل المرشحين بناءً على العلاقة القائمة بين الوكالة والمرشح.

ومع ذلك، يجب على المؤسسات التجارية عادةً أن تدفع أكثر في الساعة لموظفي الوكالة المؤقتين مما تدفعه للعضو الدائم من الموظفين. وهذا لأنه يجب دفع رسوم الوكالة بالإضافة إلى الأجر. وفي حين أن المؤسسة التجارية توفر التكاليف الأخرى، مثل مساهمات التقادم والأجور المرضية القانونية، والتي ستكون الوكالة مسؤولة عنها، بالطريقة نفسها بالنسبة للعمال المؤقتين، فإن هناك مخاطر أخرى تتطوّر عليها. على سبيل المثال، لن يتمتع موظف الوكالة بالقدر نفسه من الولاء للمؤسسة التجارية مثل الموظفين الدائمين، وبالتالي قد يكونون أقل موثوقية. وفي كل مرة يعمل فيها أحد موظفي الوكالة في المؤسسة، سيتعين عليه أيضًا معرفة طريقة عمل المؤسسة التجارية بسرعة كبيرة، ومن المحتمل أن يكون هذا أبطأ من الموظفين الدائمين.

#### معدل دوران العمالية

معدل دوران العمالية هو معدل ترك الموظفين وظائفهم في مدة زمنية معينة، ويقاس بعدد الأشخاص العاملين في المدة نفسها. ويُحسب كنسبة مئوية ويُستخدم لقياس استبقاء الموظفين. ويمكن استخدامه كمقاييس جيد لما إذا كان الناس ينجذبون للعمل والبقاء مع مؤسسة تجارية أم لا.

#### مثال عملٍ

المُعادلة هي:

$$\text{معدل دوران العمالية} = \frac{\text{عدد المنقطعين على مدى مدة زمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين في مدة}} \times 100$$

يُظهر هذا الحساب عدد الأشخاص الذين غادروا كنسبة مئوية من العاملين في المدة نفسها، لذا يمكن حساب معدل مغادرة الموظفين.

إذا كان لدى مؤسسة تجارية 300 موظف وعلى مدى الأشهر الـ 12 السابقة غادر 60 منهم، فإن الحساب سيكون على النحو الآتي:

$$20\% = 100 \times (300 \div 60)$$

هنا، معدل دوران العمالية بنسبة 20% يعني أن 1 من كل 5 موظفين قد غادروا خلال الـ 12 شهراً السابقة.

فإذا كان معدل دوران العمالية منخفضًا، فهذا يشير غالباً إلى أن الناس لا يرغبون في مغادرة المؤسسة التجارية هذه. وعادةً ما تواجه المؤسسات التجارية ذات معدل دوران العمالية المرتفع مشكلات في الحفاظ على موظفيها. وقد يكون هذا بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب، بما في ذلك الأجور أو ظروف العمل. أو قد يكون هناك عدد قليل جداً من الأشخاص المدربيين على مهارة متخصصة معينة ويهربون إلى صاحب عمل آخر للحصول على صنفية أفضل. يُعد معدل دوران العمالية المرتفع أمراً سيئاً للمؤسسة التجارية لأنه

## بحث

اكتشف معدلات دوران الموظفين وقارنها في القطاعات المختلفة، على سبيل المثال الضيافة والتمويل أو الخدمات المالية. وتعرف أي القطاعات لديها معدلات دوران أعلى وأيها أقل. واختبر مؤسستين تجاريتين (واحدة في كل قطاع) واكتشف تأثير معدل دورانها في توظيف الموظفين. وبمكثك الوصول إلى هذه المعلومات على موقع غرفة التجارة الإلكترونية أو الموقع الحكومية الإلكترونية لبلدك.

يعني أن القوى العاملة تتغير كثيراً وأن الموظفين ذوي الخبرة يأخذون معرفتهم معهم. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المؤسسات التجارية إلى الاستمرار في دفع تكاليف التوظيف والتدريب في كل مرة تضطر فيها إلى توظيف شخص جديد.

## الإنتاجية

تعني إنتاجية القوى العاملة كمية السلع أو الخدمات التي ينتجها جميع الموظفين. فهي توضح مدى كفاءة الموظفين. الإنتاجية هي مجال تحاول المؤسسات التجارية دائماً تحسينه وتحاول الحكومات زيادة إنتاجية جميع العمال في بلددهم مقارنةً بالآخرين. عادةً ما تعني الإنتاجية العالية قيمة أفضل مقابل المال أو الأرباح لأصحاب المؤسسة التجارية.

## إجراءات الإدارة لمعالجة قضايا الموارد البشرية على المستوى التشغيلي

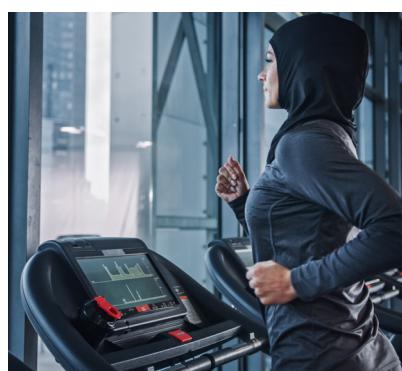
يتحمل المديرون مسؤولية التشغيل السلس لإدارتهم، والتي تشمل جميع مواردها. وبالنسبة لحالة إدارات الموارد البشرية، بينما تتخذ الموارد البشرية القرارات بشأن قدرة المؤسسة التجارية على الاستمرار في تعين موظفين إضافيين أو الحاجة إلى تقليل الأعداد أو إعادة الهيكلة، فإن مسؤولية تنفيذ التغييرات تقع على عاتق المدير. على سبيل المثال، إذا حدد فريق الموارد البشرية أن الإدارة لديها عدد كبير جداً من الموظفين، فسيجتمعون مع مدير الإدارة للتحدث عن التخفيضات في ساعات العمل أو طرق العمل المختلفة. وبالنسبة للتوظيف، سيتم إشراك الموارد البشرية، ولكن سيكون المدير رئيساً للفريق ويتخذ القرار بشأن من سيتم توظيفه.

## الضغوط في مكان العمل

تهتم إدارة الموارد البشرية بصحة القوى العاملة ورفاهيتها. حيث تُسمم الضغوط في مكان العمل في فقدان الإنتاجية في جميع أنحاء العالم. ويمكن لموظفي الموارد البشرية تقديم معلومات بشأن طرق منع الضغوط في مكان العمل وتقييم المشورة للموظفين بشأن كيفية إدارة مستويات التوتر لديهم. سيساعدون أيضاً على تقديم المشورة للمديرين في حالات محددة حيث تمثل الضغوط في مكان العمل مشكلة للموظف.

## دراسة حالة

## مجموعة آهولد دلهيز



تلزم مجموعة "آهولد دلهيز" للبيع بالتجزئة في هولندا بالتأكد من أن أماكن العمل صحية وشاملة. وهذا يعني أنها تدعم موظفيها لمحاولة تقليل الضغوط في مكان العمل والتتمتع بحياة صحية. احرص على إجراء بحث في آهولد دلهيز باستخدام تقريرهم السنوي ومعلومات أخرى بشأن المجموعة (انتقل إلى موقعها الإلكتروني على: [www.aholddelhaize.com](http://www.aholddelhaize.com)). تعرف كيفية عمل المجموعة ودعم الموظفين لتحسين رفاهيتهم.

## اختر معلوماتك

- 1 ما مزايا مجموعة آهولد دلهيز للعمل بهذه الطريقة؟
- 2 هل هناك أي عيوب يمكن التفكير فيها أو تحديات بالنسبة لهم؟
- 3 أبِ حكمك بشأن أهمية التصرف بهذه الطريقة بالنسبة لمجموعة آهولد دلهيز وكيفية مقارنتها بتجار التجزئة الآخرين حول العالم.

### التغيب

عند تخطيط الموارد، فإن عدد الأيام الضائعة بسبب المرض وغيره من أسباب عدم التواجد في العمل يؤثر في الإنتاجية. وهذه أيام الغياب. يمكن أن يكون الغياب لأسباب مختلفة عديدة، بما في ذلك المرض والإجازة الإنسانية وإجازة الأمومة وإجازة الأبوة وإجازة التبني والإجازة الخاصة. وستطبق إدارة الموارد البشرية سياسات تغطي أنواعاً مختلفة من الغياب. وستوضح هذه البيانات متى يمكن أخذ الإجازة ومقدار الإشعار الذي يجب تقييمه لطلب الحصول على إجازة. ستحدد العديد من المؤسسات التجارية في السياسة الحد الأقصى لعدد الموظفين الذين يمكن أن يكونوا بعيداً في أي وقت. وسيعتمد هذا على نوع الدور والإدارة التي يعملون فيها.

فهناك حسابات مختلفة يمكن استخدامها للغياب ولكن الحساب الأكثر شيوعاً هو:

$$\text{التغيب} = \frac{\text{إجمالي أيام أو ساعات الغياب خلال مدة زمنية}}{\text{إجمالي الأيام أو الساعات المحتملة خلال مدة زمنية}} \times 100$$

يُستخدم هذا الحساب لمعرفة مقدار وقت الموظفين الذي تفقده أي مؤسسة تجارية. إن الغياب بسبب المرض أو لأسباب أخرى يعني عدم إنجاز العمل، لذا من المهم أن تعرف المؤسسة التجارية مقدار الوقت الضائع وتتمكن من تتبعه بمرور الوقت. كما قد يرغبون في إلقاء نظرة على مشكلة الغياب في المؤسسات التجارية الأخرى في القطاع نفسه لتحديد ما إذا كانت المشكلة أسوأ أو أفضل من تلك التي يعانيها أصحاب العمل الآخرون. كما تُسلِّط مراقبة الغياب الضوء على مجالات المؤسسة التجارية فقد تكون مستويات المرض مرتفعة ويمكن للمؤسسة التجارية اتخاذ إجراءات لتقليل تلك المستويات، على سبيل المثال تقديم مبادرات جديدة، مثل خطط الرفاهية أو أنشطة اللياقة البدنية.

### المصطلحات الرئيسية

**الإجازة الإنسانية** – المدة الزمنية التي يُمنح فيها العامل إجازة العمل من قبل صاحب العمل بعد وفاة أحد أفراد أسرته أو أحد أحبابه.

**إجازة الأمومة** – المدة الزمنية التي تُمنح فيها العاملة إجازة من العمل بعد ولادة طفل.

**إجازة الأبوة** – المدة الزمنية التي يُمنح فيها والد الطفل حديث الولادة إجازة من العمل.

**إجازة التبني** – المدة الزمنية التي يُمنح فيها والد أو والدة الطفل المتبني حديثاً إجازة من العمل.

**الإجازة الخاصة** – ترتيب يُمنح للموظف الذي يحتاج إلى التغيب عن العمل خلال ساعات العمل التي لا تخضع لأنواع أخرى من الإجازات.

### التحفيز

يمكن أن يؤدي الموظفون المتحمسون إلى زيادة الإنتاجية. ستقتصر المؤسسات التجارية التي يتلقى فيها الموظفون القليل من التطوير الشخصي أو لا يحصلون على أي تطوير شخصي إلى قوة عاملة متحمسة ومحفزة، كما تقل احتمالية استبقاء هؤلاء الموظفين. لذا من المهم أن يتضمن تخطيط الموارد البشرية تطوير القوى العاملة وتدربيها. ومن ثم يوفر تطوير الأفراد قيمة للمؤسسة التجارية. كما يظهر أن المؤسسة التجارية مستعدة للاستثمار في المستقبل ومساعدة الموظفين على تحقيق تطلعاتهم. فمن المرجح أن يبقى الموظفون المتحمسون في المؤسسة التجارية، ويدفع استبقاء الموظفين أكثر فعالية من حيث التكلفة من تعيين واختيار موظفين جدد. فهذا يمكن إدارة الموارد البشرية من التخطيط للاستدامة والخلافة على حد سواء. ويمكن تطوير برامج الإدارة للمساعدة على تحفيز الموظفين.

### المشاركة في ثقافة الأعمال

ثقافة الأعمال هي المعتقدات والأيديولوجيات والسياسات والممارسات المشتركة للمؤسسة التجارية. وتتضمن افتراضات بشأن كيفية تفاعل الناس مع بعضهم بعضاً وكيفية تنفيذ العمل. إذ تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في ثقافة الأعمال من خلال التخطيط الناجح وضمان قيام الموظفين بتعظيم فرص الرضا الوظيفي والسعى للتحسين المستمر. إن المشاركة في ثقافة الأعمال ليس من وظائف الموارد البشرية، بل خلق روح ينعرفها الموظفون ويصورونها. هذا وتؤثر إدارة الموارد البشرية في الثقافة.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن ثقافة الأعمال، راجع  
الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

## رضا الموظفين

تمتلك إدارة الموارد البشرية مفتاح تحسين رضا الموظفين، منذ وقت انضمام الموظفين إلى المؤسسة التجارية، من خلال عملية تدريب تعريفى تجعلهم على علم بسرعة بالاهتمام والاستثمار في مستقبلهم. كما تحمل هذه الإدارة جانب من المسؤولية عن ضمان تقديم أفضل المرشحين المحتملين في القائم الأول من خلال إعطاء أفضل انطباع عن المؤسسة التجارية كمكان للعمل؛ على سبيل المثال، جذب الخريجين أو المتعلمين الذين يفكرون في خياراتهم لبرامج التدريب الإداري قبل مغادرتهم الجامعة أو المدرسة أو الكلية.

## وقفة للتفكير



؟

## تعلم

## توسيع الأفق

حدد الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها حساب أداء الموظف.

ستكون ثقافة الأعمال دائماً أكثر أهمية من تحفيز الموظفين". نقاش هذا الرأي.

## تقنيات لتلبية متطلبات المهارات

## المصطلحات الرئيسية

**معتمد** – معترف به رسميًا أو مرخص، وعادةً ما يتم تطبيقه على المؤهل أو التدريب.

**غير معتمد** – غير معترف به أو مصرح به رسميًا، وعادةً ما يتم تطبيقه على المؤهل أو التدريب.

هناك العديد من المهارات المختلفة المطلوبة لأداء دور وظيفي وفقاً للمعايير المطلوبة من قبل أصحاب العمل. حيث يستخدم المديرون عدداً من التقنيات لتلبية متطلبات المهارات والنقص، وستستكشف بعض هذه الأساليب لاحقاً.

## التوظيف

التوظيف هو إحدى طرق سد فجوات المهارات في مكان العمل، ربما من أجل:

- استبدال المغادرين
- جلب مهارات إضافية إلى فريق لخط إنتاج جديد
- زيادة الإنتاجية
- الاستجابة للتغيير في اتجاه الأعمال
- التنافس مع قوى السوق الأخرى

## الجدول 8.4 أنواع التدريب المتاحة للمؤسسات التجارية

النوع	التوضيح
رفع مستوى المهارات	يعنى هذا تعليم مهارات إضافية أو تعزيز المهارات التي يمتلكها الموظف بالفعل. فغالباً ما يحسن موظفو الحسابات مهاراتهم إذا بدؤوا حياتهم العملية كموظفي رواتب أو حسابات. ومع تقدمهم في الإدارة المالية، سيحصلون على تدريب داخلي من المديرون أو الزملاء على العمليات والشروط في أثناء حضور التدريب الرسمي للارقاء بمهاراتهم إلى المستوى اللاحق، حيث يتم تنظيم كل منها خارجياً. وتتطلب الأدوار الوظيفية مثل مسؤولي الصحة والسلامة أو مستشاري الضرائب تحسيناً منتظماً للمهارات فيأحدث التسريعات واللوائح وتتطلب شهادة رسمية للعمل كدليل على استيفائهم للمعايير المطلوبة. إن تحسين المهارات يزيد من قدرتك على شغل وظائف بمستوى أعلى من الكفاءة ونتيجة لذلك قد يؤدي إلى فرص التقدم.
إعادة تشكيل المهارات	هذا مصطلح يطلق على تعليم مهارات جديدة. لنفترض أنك برمج حاسوب وتتطبع المؤسسة التجارية إلى زيادة القوى العاملة بالمهارات اللازمة لتصميم الموقع الإلكتروني الجديد الخاص بها. تختلف المهارات، ولكن قد يكون هناك تداخل إذا طلب منك إنتاج كود البرمجة الذي يؤدي إلى عمل الموقع الإلكتروني. لذا، لتصميم الواقع الإلكتروني، قد تحتاج إلى إعادة تشكيل المهارات من خلال الحصول على التدريب الرسمي الذي قد يؤدي إلى مؤهلات إضافية.
التدريب	فن المرجح أن يبعد تجار التجزئة تدريب الموظفين داخل الشركة، وغالباً ما يعتمدون على الموظفين المهرة لتقديم التدريب في أثناء العمل لمهام مثل تشغيل الدفع والتعامل مع عمليات استرداد الأموال والتبادل ومراقبة الأسهم وما إلى ذلك.
ذات المهارات المناسبة داخل الشركة	تنطلب عملية إعادة تأهيل الموظفين أو رفع مستوى مهاراتهم في الحالات التي لا تمتلك فيها المؤسسات التجارية القدرة الاحتياطية أو القوى العاملة ذات المهارات المناسبة داخل الشركة تدريبياً رسمياً يتم الحصول عليه من مقدمي الخدمات المتخصصين. وفقاً لاحتياجات المؤسسة التجارية وما إذا كان الموظف بحاجة إلى الحصول على مؤهل رسمي، قد يكون هذا التدريب معتمداً أو غير معتمد.

غالباً ما يستغرق التدريب المعتمد وقتاً أطول بكثير ويكلف أكثر من التدريب غير المعتمد، ولكنه قد يكون مطلباً لشغل الوظيفة. غالباً ما يكون التدريب غير المعتمد أقصر بكثير وقد يستغرق يوماً أو نصف يوم ولكن يمكن أن يمتد أيضاً على مدى عدة أسبوعين أو أكثر. ونظراً لأن هذه الأنواع من التدريب لا تخضع للتنظيم الخارجي، فقد تختلف في الفعالية والجودة والقيمة مقابل المال والتاثير في الموظف والمؤسسة التجارية.

ويمكن أن يشكل التوظيف ضغطاً على الشؤون المالية للأعمال ووقت الإدارة وخاصةً القوى العاملة فقد يحتاج العمال إلى تعويض أي نقص في الموظفين لحفظ على الإنتاجية. وقد لا يؤدي اتخاذ قرار بتعيين شخص لديه المهارات التي تحتاج إليها الشركة إلى توافر مرشحين ذوي مهارات مناسبة. ومن المرجح أن تختفي المؤسسات التجارية التي تستثمر في القوى العاملة الحالية بها. وتشير نظريات التحفيز إلى أن الإنجاز ربما يكون أحد الأسباب الرئيسية لمستويات عالية من رضا الموظفين، لذا يبدو أن التدريب بشكلٍ ما مناسب بشكلٍ خاص.

#### الاستعانة بمصادر خارجية

هناك طريقة أخرى يلجأ إليها المديرون لتلبية متطلبات المهارات وهي الاستعانة بمصادر خارجية. وتنبع الأمثلة المستخدمة سابقاً في الغالب بوظائف التمويل، غالباً ما تقوم المؤسسات التجارية الكبيرة بالاستعانة بمصادر خارجية لتقدير المشورة القانونية. وليس الاستعانة بمصادر خارجية في قطاع التصنيع بالأمر غير المأمول. على سبيل المثال، تجمع العديد من فرق سباقات السيارات بين هيكل ومحرك من شركة مصنعة أخرى، مثل "مكلارين-هيوندا" و"سكوديريا تورو روسو" مع "فيفاري"، في حين تصنّع شركة رينو السيارة بالكامل. ويرجع السبب في ذلك إلى إنشاء مزيج من صانع سيارات السباق جنباً إلى جنب مع محرك مصمم بدقة، بالاعتماد على المهارات المتخصصة المطلوبة لكل منها. وتستعين شركة تكنولوجيا الحاسوب "ديل" بمصادر خارجية لدعم العملاء، كما تفعل العديد من المؤسسات التجارية الأخرى. في حين يمكن القول إن الاستعانة بمصادر خارجية لا تلبي دائماً احتياجات العملاء، إلا أن المؤسسات التجارية متسمة بالاستعانة بمصادر خارجية لأسباب مختلفة، غالباً لتقليل التكاليف.

#### المصطلح الرئيس

الاستعانة بمصادر خارجية – ممارسة توظيف طرف من خارج الشركة لأداء الخدمات وإنشاء السلع التي كانت تُقدم تقليدياً داخل مؤسسة تجارية.

#### تغيير الأدوار الوظيفية

قد لا يناسب هذا جميع الموظفين ولكن يُعد تغيير الأدوار الوظيفية إحدى وسائل تلبية متطلبات المهارات. على سبيل المثال، قد يكون الموظف قد بدأ العمل مع صاحب العمل في الحسابات ولكن بعد ذلك انتقل إلى العمل في مكتب الاستقبال. هناك طريقة أخرى لتغيير الأدوار وهي الحصول على ترقية. إن تغيير الأدوار الوظيفية ليس فقط أسلوباً فعالاً لحفظ على الدافع، ولكن أيضاً للحصول على الأشخاص المناسبين في وظيفة بالمهارات الالزمة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية. على سبيل المثال، ستتضمن المؤسسة التجارية العائلية إمكانية إرجاع كل عضو من القوى العاملة إلى الدور الذي أداء. فمن أجل الحفاظ على اهتمام الموظفين، يعملون على تدوير الأدوار الوظيفية. وعند حدوث ذلك، يصبح الموظفون "متعددي المهارات" وقدرين على مساعدة بعضهم البعض والخurther بالمنتج النهائي. فلديهم فهم أفضل لتأثيرهم في أدوار زملائهم، ويبطئ الإداره الاعتماد على مجموعة أكبر من الموارد لتلبية الطلب وإعادة المهارات لضمان تغطية جميع الأدوار الوظيفية.

#### إعادة الهيكلة

تحتاج إعادة الهيكلة عندما تحتاج المؤسسات التجارية إلى إعادة وضع القوى العاملة لديها إلى حيث تكون المهارات مطلوبة. ويمكن أن يرجع هذا الموظفين لأنه قد يعني تغيير دورهم، أو قد يتم تسريحهم. فمن الأفضل للمؤسسات التجارية نقل الأشخاص بدلاً من فقدان وظائفهم. ومن المرجح أن يحافظ هذا على سعادة القوى العاملة. في بعض الأحيان يشعر الموظفون بالقلق من أن إعادة الهيكلة ستؤدي إلى فقدان وظائفهم، لكن هذا ليس صحيحاً دائماً. فيجب التركيز بعمق في أي إستراتيجيات توضع لإعادة الهيكلة، حيث إنه إذا لم يتم النظر في العواقب طويلة الأجل، فقد تثبت القوى العاملة المخفضة أو المتغيرة بشكلٍ جذري أنها غير قادرة على تلبية متطلبات الأعمال. يُعد تسريح الأشخاص أمراً مكلفاً ولا يكون جيداً في العادة لرفاهية الفرد، حيث يرتبط تسريحهم بمشاعر الفشل وعدم تقيير الذات. كما تنشأ المشكلات بشكلٍ خاص عندما تجد المؤسسة التجارية أنها بحاجة لاحقاً إلى تعيين المزيد من الموظفين لتلبية الطلب، ولكنها فقدت ثروة من المعرفة والخبرة والمهارة عندما اضطررت إلى تسريح الأشخاص. وقد يبدو هذا أيضاً سيئاً بالنسبة للمؤسسة التجارية إذا كان الفارق الزمني بين تسريح الأشخاص وال الحاجة إلى التوظيف مرة أخرى قصيراً.

كيف يمكن أن يؤدي تغيير الأدوار الوظيفية إلى تجنب إعادة الهيكلة حيث لا تكون هناك حاجة لأدوار وظيفية؟

اكتب تعريفاً لـ "التسيريح" وأخر لـ "إعادة الهيكلة" لمقارنة الغرض من كل منها وكيفية ارتباطهما.

"يُعد تطوير الأدوار الوظيفية وتغييرها أمراً ضرورياً لتطوير مهارات الموظفين". ناقش هذا الرأي.

## وقفة للتفكير



تلميح

توسيع الأفق

## غرض التدريب التعريفي هو دمج الموظفين الجدد في الدور

### المصطلح الرئيس

**التدريب التعريفي** – عملية تعريف موظف جديد بثقافة الأعمال والعمليات.

يُعد التدريب التعريفي مهمًا جدًا للموظفين الجدد للتأكد من أنهم يفهمون ما تريده المؤسسة التجارية منهم إنجازه ولمساعدتهم على التكيف مع العمل في المؤسسة التجارية. كما أنها طريقة جيدة لمساعدة الموظفين المحتملين على معرفة المزيد عن المؤسسة التجارية، ما قد يجعلهم يرغبون في العمل في المؤسسة التجارية في المستقبل.

## الجدول 8.5 أنواع التدريب التعريفي في العمل

نوع التدريب التعريفي	التفاصيل
مدة التدريب	هذه هي مدة الخبرات العملية التي تقضيها في المؤسسة التجارية لمدة محددة من الوقت، ومعرفة ما تفعله المؤسسة التجارية وتطوير المهارات ذات الصلة. غالباً ما تكون غير مدفوعة.
خبرات عملية	عادةً ما تستغرق الخبرات العملية أسبوعاً أو أسبوعين وعادةً ما تكون غير مدفوعة الأجر. فهي توفر فرصة للشخص لمراقبة الأشخاص في وظائفهم حتى يتمكن من معرفة ما إذا كان ذلك مناسباً له لا.
التوظيف الداخلي	يعني هذا نقل الموظفين من دور إلى آخر. وقد يكون هذا بسبب الترقية، ما يعني أن الشخص أكبر سنًا. وقد يكون ذلك بسبب نقلهم إلى مكان آخر، ما يعني أنهم يحصلون على الأجر نفسه، لكنهم يغيرون الأدوار.
الإعارات	يحدث هذا عندما يذهب الموظف للعمل لدى فريق آخر أو صاحب عمل لمدة محددة، على سبيل المثال ثلاثة أو ستة أشهر، أو حتى عام. يمكنه نقل مهاراته إلى الدور الآخر، لكنه يعود بمهارات جديدة عند عودته.

## استغلال مقابلات ترك العمل في زيادة معدل استبقاء الموظفين وتقليل معدل مغادرتهم.

### موضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن التدريب التعريفي،  
راجع الوحدة 23: الخبرات العملية.

تنظر إدارة الموارد البشرية في مقاييس الأداء الشاملة المعمول بها. فمن المهم أن تحاول المؤسسة التجارية استبقاء الموظفين (الإبقاء عليهم) وتجنب مغادرتهم (معدل الدوران). هناك طريقة جيدة لمعرفة أسباب مغادرة الموظفين وهي مقابلة الخروج. وتتم هذه المقابلة قبل مغادرة الموظف للمؤسسة التجارية. ويطلب من الموظف المغادر شرح أسباب المغادرة. فقد تكون هذه مشكلات في العلاقات مع زملائه، أو في الأجور والترقية. بعد ذلك، يمكن التحقيق في أي مشكلات يتحدث عنها في المقابلة حتى تتمكن المؤسسة التجارية من محاولة معالجة المشكلة أو المسائل محل النظر. وقد لا يكون من الممكن دائمًا إجراء تغييرات، ولكن من الممارسات الجيدة أن تكون المؤسسة التجارية على دراية بما يدفع الموظفين إلى مغادرة المؤسسة.

## مراجعة فعالية ممارسات الموارد البشرية

من المهم جدًا أن تراجع جميع المؤسسات التجارية ممارسات الموارد البشرية بانتظام، بما في ذلك الطريقة التي يتم بها الإعلان وعدد المرشحين الذين يتقدمون للحصول على وظيفة والإجراءات التي يتم تنفيذها بعد مقابلة الخروج. فمن خلال المراجعة المنتظمة للطريقة التي يتم بها تطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل فريق الموارد البشرية نفسه، وفي نطاق أوسع، من قبل المديرين، ينبغي أن تهدف المؤسسة التجارية إلى العمل بأفضل طريقة ممكنة. كما تُقاس فعالية ممارسات الموارد البشرية بشكل متكرر من خلال استطلاعات الموظفين المقدمة على الورق أو عبر الإنترنت والتي تسأل عن مستويات تحفيز الموظفين أو تطلب تعليقاتهم بشأن كيفية قيام المؤسسة التجارية بإجراء تحسينات على الطريقة التي تعمل بها في المستقبل.

**A.P1, A.P2, A.M1, A.D1****تمرين تقييمي 8.1**

تعتمد المؤسسات التجارية على إدارة الموارد البشرية الفعالة للمساعدة في الإسهام في نجاحها. لقد طلب منك التفكير في كيفية إدارة مؤسسة تجارية كبيرة لخطيط الموارد البشرية والأساليب التي تستخدمها لفعل ذلك. وينبغي أن تفكر في مؤسسة تجارية تضم 250 موظفًا على الأقل تعرفهم جيدًا. فكر في استخدام مؤسسة تجارية محلية يمكنك الاتصال بها أو زيارتها للحصول على معلومات.

لقد طلب منك إعداد تقرير يتناول كيفية مساعدة عمليات الموارد البشرية وممارساتها وخططيتها في أداء مؤسستك التجارية المحددة. فعد إعداد تقريرك، عليك مراعاة أهمية هذه الأمور لمؤسسة عملك، بما في ذلك كيفية اعتمادها على الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، ثم أصدر حكمًا بشأن كيفية ارتباط العمليات بنجاح تلك المؤسسة.

**اكتب تقريرًا عن كيفية قيام هذه المؤسسة التجارية بإنجاز تخطيط الموارد البشرية لديها**

تأكد من شرح كيفية قيام المؤسسة التجارية بخطيط الموارد البشرية.

شرح العمليات التي تحتاج المؤسسة التجارية الكبيرة لديك إلى استخدامها عند التخطيط.

شرح الأساليب المستخدمة لمراجعة ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات التجارية ولماذا هي مهمة لخطيط الأعمال، على سبيل المثال معدل دوران الموظفين وغياب الموظفين وتأثير التدريب التعرفي وتفاصيل من مقابلات الخروج وما إلى ذلك.

حل مختلف الأساليب التي تستخدمها المؤسسة التجارية وفك في مدى أهمية هذه الأساليب بالنسبة لها وكيف تُساهم في نجاح المؤسسة التجارية.

قيم فعالية مختلف الأساليب والعمليات المستخدمة وأصدر حكمًا بشأن كيفية إسهامها في نجاح المؤسسة التجارية.

**التخطيط**

- ما المهمة؟
- ماذا تعني كلمات الأوامر "شرح" و "حل" و "قيم"؟
- من أين سأحصل على بحثي؟
- متى تحين مواعيدي النهائية؟

**التنفيذ**

- كيف أعرف أنني على المسار الصحيح؟
- كيف أعرف أنني ألتزم بالمواعيد النهائية؟

**المراجعة**

- ماذا كانت المهمة؟
- كيف تعاملت معها؟
- ما الذي سأفعله بشكل مختلف في المرة القادمة للتأكد من أنني أتحسن في المهام المستقبلية؟

## بـ { دراسة طرق إدارة أداء الموظفين وكيفية تأثير التحفيز في أداء الأعمال

إن إدارة الموظفين ومساعدتهم على الحصول على أفضل أداء يعني جعلهم يشعرون بالسعادة في العمل والتحفيز لإنجاز عمل جيد، وتدربيهم وتطويرهم قبل مراقبة أدائهم من خلال التقييم.

### التحفيز في مكان العمل

التحفيز في العمل مهم جدًا وستحتاج إلى الإلمام بالنظريات المتعلقة بالتحفيز وتأثير التحفيز في العمل بالإضافة إلى أنظمة المكافآت التي يمكن أن تساعد الموظفين.

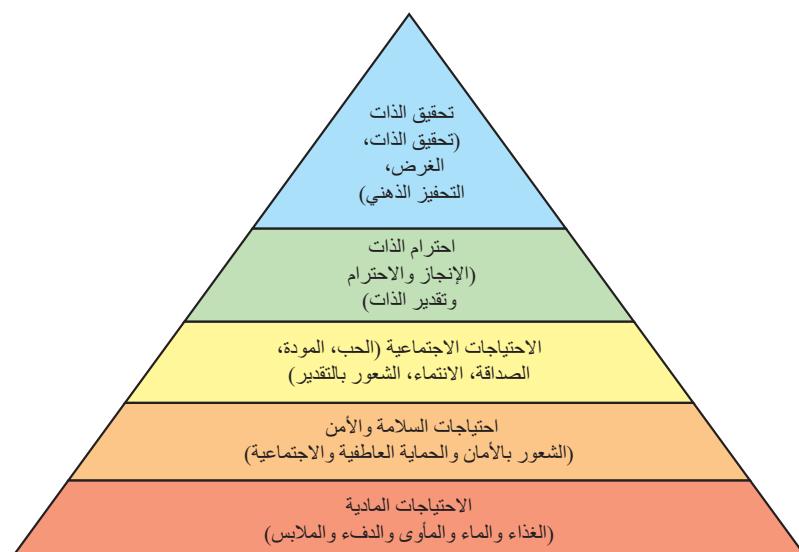
#### نظريات التحفيز

يحتاج معظم الموظفين إلى الشعور بالحماس للشعور بالرضا عن وظائفهم والأداء بأفضل ما لديهم من قدرات. فقد يكون الدافع وراء بعض الموظفين هو المال، بينما يجد البعض الآخر التقدير والمكافآت محفّزاً شخصياً.

وهناك أكثر من مليوني مقالة ومنشور تعرض جوانب التحفيز. يقترح علماء النفس نظريات تحفيزية منذ الأربعينيات، عندما كانوا فضوليين لأول مرة لهم ما يحفز الناس على تحقيق الأهداف. ستسكّن أربعة من هذه النظريات هنا: "ماسلو" و"ميرزبرغ"، و"فدبليو تايلور" و"إي مايو" وأخرون.

#### ماسلو

طور "ماسلو" نموذج التسلسل الهرمي للاحتياجات في عام 1943. ربما تكون هذه النظرية واحدة من أكثر نظريات التحفيز شهرة. فقد زعم "أبراهام ماسلو" أنه من أجل السعي لتحقيق إنجازات أعلى تدريجياً، يجب على الناس أولاً تلبية احتياجاتهم الأساسية. وقد "ماسلو" هذا التسلسل الهرمي للاحتياجات كهرم.



الشكل 8.1 تسلسل "ماسلو" الهرمي للاحتياجات (1943)

## هيرزبرغ

## المهارات

مهارات التعامل مع الآخرين/أخلاقيات

العمل/الضمير

• المثابرة

• التوجيه الذاتي

تشير أبحاث "فرانك هيرزبرغ" ونظرية العامل المزدوج بشأن الرضا الوظيفي إلى أن الأسباب التي تدفع الناس إلى تحفيزهم لا تتعارض تلقائياً مع العوامل التي ترتبط عزيزتهم (عوامل النظافة). وتشمل عوامل النظافة في "هيرزبرغ" الإشراف وال العلاقات الشخصية والأمن وسياسات الشركة والأجور وظروف العمل. فقد كانت محفزاته هي العمل نفسه والإشادة والوضع الوظيفي والحياة الشخصية.

## إف دبليو تايلور

"إف دبليو كان تايلور" مهندسًا أمريكيًّا بدأ حركة الإدارة العلمية. وكان هو وزملاؤه أول من درس عملية العمل علميًّا. فقد درسوا كيفية أداء العمل، ونظروا في كيفية تأثير ذلك في إنتاجية العمل. وقد استند في نظريته في الإدارة المبكرة إلى كون العمال مدفوعين في الغالب بأجرهم، وتطور فكرة "نهج العصا والجزرة". فكلما زاد العمل الذي يؤديه الشخص، زادت المكافأة التي يحصل عليها، وكلما قل عمله زاد "التمسك" أو التحفيز في أجوره. حيث قدَّم "تايلور" فكرة أن تحليل العمل والفهم الأفضل لما يفعله الناس فعلينا في ما يتعلق بما يقصد بهم فعله لإنجاز المهمة، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وكان تايلور أول من طرح فكرة دراسة الوقت والحركة حيث يحل المديرون وظائف الموظفين من خلال تقسيم المهام وتوفيق المدة التي تستغرقها كل مهمة. إنهم يبحثون عن التداخلات والازدواجية أو الفجوات في ما هو مطلوب لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة.

## إي مايو وأخرون

كان عالم النفس الأسترالي والباحث الصناعي والمنظر التنظيمي إلتون مايو وزملاؤه قلقين بشأن تأثيرات الضوء في الإنتاجية عند فحص ظروف العمل في محطة كهرباء في شيكاغو في منتصف عشرينيات القرن الماضي. فقد أجرى مايو تجارب لمعرفة تأثير التعب والرتابة في الإنتاجية، ما دفعه إلى التساؤل عن كيفية التحكم في التعب والرتابة من خلال مدد الراحة المنتظمة وساعات العمل ودرجة الحرارة والرطوبة في ظروف المصنع. وُتُعرَف نظرية مايو للعلاقات الإنسانية لعام 1933 باسم تجربة "هوثورن". إذ تم التحكم في رعاياه من خلال إدخال مدد راحة وتغيير الظروف التي عملوا فيها. وجد "مايو" أن الاهتمام هو الذي حفز العمال وليس التغيرات الأخرى، مثل الضوء أو الحرارة. ويُعرف هذا باسم "تأثير هوثورن".

## فِكْرٌ ملِيّاً

هل هناك أي نظريات أخرى للتحفيز سمعت عنها؟ وما الذي يحفزك في العمل أو في دورتك التربوية؟ وما مدى صلة هؤلاء المنظرين في رأيك بعالم العمل والتحفيز اليوم؟

## تأثير التحفيز في أداء الأعمال

لقد تناولت أربع نظريات رئيسية بشأن العوامل التي تؤثر في الإدارة وتحفيز الموظفين والإنتاجية في نهاية المطاف. ويُطلب من المديرين النظر في مجموعة متنوعة من الأساليب المبررة والمخبرة لهيكلة القوى العاملة بناءً على أدلة واقعية، حتى يتمكنوا من توقع الفوائد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة التجارية. فإذا مارس المديرون الكثير من السيطرة، فيمكنهم تنبيط عزيمة العمال أو جعلهم يفقدون إبداعهم. وإذا أظهر المديرون اهتمامًا ضئيلًا جدًا بما يفعله الموظفون، فقد يصبحون غير متحمسين.

لذا تحتاج المؤسسات التجارية إلى موظفين متحمسين ومرنيين ومدربين جيدًا ويدركون احتياجات العمال. في المقابل، يحتاج الموظفون إلى الدعم من قبل المؤسسة التجارية في أدوارهم المختلفة وعلى مستويات مختلفة. وتدرك المؤسسات التجارية أن تحفيز الموظفين مهم للنمو المستمر للشركة. فمن الناحية النظرية، ستعلم القوى العاملة المترسمة بجد وتحقق إنتاجًا أكبر في وقت أقل، وبالتالي تخفض تكاليف العمالة. إنهم يحتاجون إلى إشراف أقل ويظهرون فخرهم بعملهم، ما يُحدث ثأثيرًا أكبر على العميل. ويتمتع الموظفون المترسمون بتركيز أكبر ويقل احتمال ارتکابهم الأخطاء أو النسب في

الحوادث أو المشاركة في الصراع. كما أنه من المحتمل أن يظهروا ولاءً أكبر للمؤسسة التجارية ويقل غيابهم. من ناحية أخرى، ستكون القوى العاملة غير المتحمسة غير راضية عن دورها في بيئة العمل. ويمكن أن يؤثر ذلك سلباً في جودة العمل وكذلك مدى كفاءة الموظفين في أداء وظائفهم.

### أنظمة المكافآت

عادةً ما ترتبط الإستراتيجيات المستخدمة لتحسين التحفيز بالمحفزات المالية، وقد أدخلت العديد من المؤسسات التجارية طرقاً مبتكرة لمكافأة الموظفين مالياً.

### المحفزات المالية

في بعض القطاعات، على سبيل المثال البناء أو الهندسة، يتم دفع أجور العمل الإضافي. فأجر العمل الإضافي هو دفعة إضافية تُمنح بالإضافة إلى الأجر الأساسي ويتم دفعها مقابل ساعات العمل الزائدة على أسبوع العمل الموضح في عقد الموظف. وعادةً ما يتم دفعه بسعر أعلى للساعة. كما أن أنواع الوظائف التي تقدم عملاً إضافياً هي عموماً وظائف منخفضة الأجر وأو وظائف بدنية. فقد يصاب الموظفون الذين يعتمدون على أجر العمل الإضافي بالإحباط إذا توقيت فرص العمل الإضافي.

ومن غير المرجح أن يتلقى الموظفون في الوظائف المصنفة على أنها مهنية ساعات إضافية مقابل أي ساعات إضافية يُسيئون بها. ومع ذلك، في بعض المهن، تُعد محفزات المكافآت جزءاً من الحزمة المالية التي يتم تقييمها. محفزات المكافآت هي مبلغ من المال يضاف إلى أجر الموظف أو راتبه كمكافأة للأداء الجيد. فقد يكون هذا لتحقيق درجات مرضية أو عالية في أثناء تقييمات الأداء.

## المصطلحات الرئيسية

**محفزات المكافآت** – عادةً ما يتم دفعها للموظفين بالإضافة إلى راتبهم الأساسي كجزء من أجورهم أو رواتبهم. **التقييم** – هو طريقة يتم من خلالها توثيق الأداء الوظيفي للموظف وتقييمه. المصطلحات الأخرى لهذا هي "مراجعة الأداء" أو "مناقشة التطوير".

### دراسة حالة

#### مجموعة ملينور فود



يقع مقر مجموعة "ملينور فود" العامة المحدودة في بانكوك بتايلاند وتمارس أعمالها التجارية في جميع أنحاء العالم. وهي تقدم العديد من الحوافز غير المالية المختلفة للموظفين، بما في ذلك التدريب الداخلي وبرامج تنمية الأفراد وبرامج المواهب والأكاديميات. ويسعى برنامج المواهب إلى تطوير الموظفين العاملين في الموارد البشرية من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى التدريب الإضافي وفرص التواصل لمساعدتهم على التطور في حياتهم المهنية بسرعة أكبر.

تعرف المزيد عن مجموعة ملينور فود على الرابط الآتي: [www.minorfood.com](http://www.minorfood.com).

ابحث عن الطرق التي تحفز بها مجموعة "ملينور فود" الموظفين والبرامج المختلفة التي تقدمها.

### اخبر معلوماتك

- 1 ما الفوائد التي تحصل عليها مجموعة "ملينور فود" من تقديم هذه البرامج؟
- 2 هل هناك أي عيوب يمكن التفكير فيها أو تحديات بالنسبة لهم؟
- 3 أصدر حكمًا بشأن أهمية دعم الموظفين بمزايا غير مالية لمجموعة ملينور فود وكيفية مقارنة ذلك بالشركات الأخرى حول العالم.

### المحفزات غير المالية

ماذا لو كان الدافع الرئيس في العمل ليس المال؟ تقدم العديد من المؤسسات التجارية إضافات غير نقدية إلى أجر/رواتب الموظفين كمحفزات غير مالية. ويمكن أن يكون هذا في شكل إجازة سنوية/إجازات مدفوعة الأجر، أو عضوية في نظام معاشات تقاعدية، أو أجر مرضي في أثناء الإجازة الطبية، أو إجازة شخصية مدفوعة الأجر، أو عضوية مجانية أو مخفضة في النادي الرياضي، ووجبات مدعة وخصوصات للمشتريات من المؤسسة التجارية أو في المؤسسات التجارية الأخرى.

مع تزايد عدد الآباء العاملين، يتعين عليهم الموازنة بين مسؤوليات العمل ورعاية الأطفال. حيث يحرص أصحاب العمل على مساعدة الموظفين على إيجاد التوازن الصحيح بين العمل والحياة لأنهم يريدون أن يتم تحفيزهم ومن ثم التركيز على عملهم. تتمثل الأنواع الأكثر شيوعاً من المحفزات غير المالية المقدمة في إجازة الأبوة للسماح للموظفين الذين لديهمأطفال بقضاء المزيد من الوقت مع أولادهم وخيارات العمل المرنة مثل المشاركة في العمل والعمل في الفصل الدراسي والعمل بنظام المناوبات والعمل من المنزل أو العمل بدوام جزئي. يقدم أصحاب العمل الآخرون مدد راحة مهنية، تسمى أحياناً إجازات التفرغ، للموظفين للسفر أو الدراسة لمدة من الوقت قبل العودة إلى وظائفهم.

### المصطلح الرئيس

**إجازة التفرغ** – مدة الابتعاد عن العمل، المنقق عليها مع صاحب العمل، وعادةً ما تستمر من بضعة أشهر إلى سنة.

كما يمكن للمؤسسات التجارية إعداد برامج "موظف الشهر" التي تثيد بالعمل الجاد والإنجاز في مكان العمل للمساعدة في رفع الروح المعنوية وإشراك الموظفين وتحفيزهم. كما يمكن أن يساعد تقديم التدريب للموظفين على فهم كيفية ملائمة عملهم لهيكل مؤسستهم التجارية ورسالتها وأهدافها. غالباً ما يصبح الموظفون أكثر حماساً عندما يفهمون مدى أهمية عملهم.

### وقفة للتفكير



تلميح

توسيع الأفق

ما مزايا استخدام الحوافز غير المالية وعيوبها بالنسبة لصاحب العمل؟

أكتب قائمة بكل نوع من المحفزات غير المالية، وكيف تساعد في التحفيز وأي تكاليف لتوفير هذا الحافز.  
"المحفزات غير المالية ليست أبداً بأهمية الحوافر المالية نفسها". نقاش هذا الرأي.

### التدريب والتطوير

بعد أن يبدأ الموظف العمل في مؤسسة تجارية، سيحتاج إلى التدريب (على سبيل المثال، في متطلبات الصحة والسلامة للمؤسسة التجارية). بالإضافة إلى ذلك، تتغير الوظائف وكذلك المهارات التي يحتاج إليها الموظفون (على سبيل المثال، قد تكون هناك معدات جديدة أو برنامج حاسوب جديد). ومن ثم يُبقي التدريب الموظفين على اطلاع دائم ويحفزهم بشكل أكبر إذا استمروا في التعلم والتطور. وقد يصبّحون أيضًا مؤهلين للترقية إذا اكتسبوا خبرة ومؤهلات إضافية. في حالة ترقية الموظفين، فقد يحتاجون بعد ذلك إلى التدريب للتعامل مع مسؤولياتهم الجديدة.

فالتدريب والتطوير مهمان للغاية كجزء من التحفيز، ولكن أيضًا كجزء من تخطيطقوى العاملة للتأكد من أن جميع الموظفين يؤدون أدوارهم بشكل صحيح وأنه يتم وضع الخطط لكيفية مساعدتهم على التطور المستقبلي.

### الغرض من تحليل احتياجات التدريب

تحليل احتياجات التدريب (TNA) هو تحليل لما تتطلب المؤسسة التجارية لتحقيق أهدافها وأين توجد المهارات. فعند جمع جميع البيانات، يتم بعد ذلك تحليل المهارات والمستويات والفحوصات الموجودة لاتخاذ قرارات بشأن التدريب والتطوير. وتخالف أدوات جمع البيانات بشكل كبير ومن المرجح أن تعكس طبيعة المؤسسة التجارية. فقد تستخدم القطاعات الأكثر إبداعاً الرسوم البيانية العنكبوتية والأدوات المماثلة والمرننة بينما من المرجح أن تستخدم المؤسسات التجارية الأكثر تقليدية القوالب.

**أنواع التدريب**

هناك أنواع مختلفة من التدريب.

**التدريب الداخلي/الخارجي**

قد يقدم التدريب الداخلي عضو آخر من الموظفين أو يتم الحصول عليه من خلال الدفع للخبراء للحضور إلى المبنى لتقديم التدريب. وينتقل الموظفون تدريبيهم خارج الموقع إذا كان تدربياً خارجياً. غالباً ما يحتوي هذا النوع من التدريب على مؤهلات أو إشادة أخرى تتماشى معه.

**التدريب داخل موقع العمل/خارج موقع العمل**

حتى عندما يكون التدريب داخلياً، يمكن أن يكون داخل موقع العمل أو خارجه. التدريب في أثناء العمل هو المكان الذي يستخدم فيه الموقف وأي معدات مستخدمة للتدريب في موقف حقيقي حتى يتمكن الموظف من تطبيق ما يتعلمه بسرعة أكبر؛ على سبيل المثال، تدريب مساعد تسجيل الخروج على أرضية المتجر وعند الصندوق ومسح المنتجات ما يؤدي إلى معاملة واقعية تقريباً. ربما تكون قد شاهدت تدربياً مثل هذا في بعض محلات السوبر ماركت الكبri.

**التوجيه**

تعمل خطط التوجيه في المؤسسات التجارية على مطابقة عضو من الموظفين ذوي الخبرة مع موظف أقل خبرة حتى يتمكن **الموجه** (الشخص ذو الخبرة) من مساعدة المتدرب (الموظفي الأقل خبرة) من خلال الاهتمام والمساعدة في مساره الوظيفي. فالموجه هو شخص يمكنه العمل كنموذج يحتذى به وقدر على مشاركة معرفته والمساعدة في تطوير الموظف الأقل خبرة. وتستفيد المؤسسات التجارية التي تفضل استخدام الموجهين من المعرفة المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يطور الزملاء الذين يستخدمون النظام كفاءتهم من خلال تلقي المراقبة والملاحظات المترددة. ويمكن للموجهين والمتدرب على حد سواء أن يجدواها تجربة مجذبة. فلا يمكن أن يكون التوجيه مفيداً من الناحية المالية فحسب، بل يمكن أن يكون أيضاً شكلاً فعالاً من أشكال تحطيط التعاقب الوظيفي. ليس من الضروري أن يكون الموجه مديرًا أو موظفاً من الإدارة نفسها، ولكن ينبغي أن يمتلك المهارات الالزمة لتطوير المتدرب.

**التدريب**

في سياق الأعمال، المدرب هو فرد مدرب لديه مهارات التدريب الالزمة لـ:

- تحدي المتدرب
- الاستماع بنشاط
- شرح النص
- الامتناع عن إعطاء الآراء والمشورة
- طرح الأسئلة
- المساعدة على توفير التركيز
- تشجيع الاستقلال الذاتي
- تشجيع مهارات حل المشكلات
- تمكين تحديد الهدف

تستخدم العديد من المؤسسات التجارية شكلاً من أشكال التدريب لتطوير موظفيها. حيث يمكن مدرب مكان العمل الموظف من التحسن والتطوير في مكان العمل. ويحتاج المدرب إلى أن يكون مستمعاً استثنائياً وغير حكمي. حيث يتمثل دوره على وجه التحديد في تشجيع الشخص الذي يتم تدريبيه - المتدرب - لإيجاد الحلول الخاصة به وحل مشكلاته الخاصة. ويستمع المدرب وبطريق الأسئلة على المتدرب ويشجعه على التفكير في المسألة والنظر فيها من وجهات نظر مختلفة. وينبغي للمدرب تجنب فرض آرائه أو أفكاره الخاصة على المتدرب. وهناك العديد من نماذج التدريب المختلفة والعديد من النظريات والمنشورات بشأن التدريب. فربما يكون أحد أكثر النماذج شهرة هو نموذج GROW (الهدف والواقع والعقبات والطريق إلى الأمام)، والذي يستخدمه المتدرب لتقسيم المشكلة إلى مراحل صغيرة.

### فعالية التدريب

لتقدير ما إذا كان التدريب له تأثير كافٍ في تنظيم الأعمال أم لا، يجب قياس فعاليته. ويمكن ملاحظة فعالية الموظفين والتشكيك فيها من قبل المدير المباشر لمعرفة كيفية أداء موظف معين والمعرفة الإضافية التي يمتلكونها بعد التدريب. وقد يخضع الموظفون ل لتحقيق محدث للمهارات للقياس مقابل تحقيق سابق لتقدير التقدم والمسافة المقطوعة. غالباً لا تُجري المؤسسات التجارية هذا التقييم جيداً، مما قد يحد من فائدة التدريب.

هناك طرق أخرى قد تفشل بها المؤسسات التجارية في الحصول على أقصى استفادة من التدريب من خلال:

- الموظفون الذين يتلقون التدريب ولكن لا ينقلون معرفتهم لآخرين
- عدم مراقبة الموظفين لتنفيذ الأفكار والمهارات الجديدة
- عدم الإبلاغ عن التدريب غير الفعال لل مدربين.

من المهم أن تكون هناك تدابير للتدريب يمكن استخدامها لأغراض المقارنة أو المراقبة. كما يمكن استخدامها للمقارنة مع المنافسين.

### الجدول 8.6 مقاييس فعالية التدريب

كيف تقيس المؤسسة التجارية	الجانب
شكوى العملاء وعادات البضائع وانخفاض المبيعات	جودة العمل
المراجعات عبر الإنترنت والمراجعات الشخصية والراسلات من العملاء واستطلاعات آراء العملاء	رضا العملاء
مستويات الإنتاجية واستطلاعات رضا الموظفين وزيادة المبيعات	تحفيز الموظفين

### تقييم الأداء

تقييم الأداء هو اجتماع بين الموظف والمدير المباشر. عادةً ما يتم تقييم الأداء مرة واحدة في السنة. ففي أثناء التقييم، تجري مناقشة بشأن الأمور التي تم إنجازها بشكل جيد خلال المدة، والمشكلات التي حدثت والمهارات التي يرغب الموظف في تطويرها خلال المدة الآتية.

### غرض تقييم الأداء

ترافق التقييمات أداء الموظفين مقابل الأهداف. فالغرض من تقييم الأداء هو تحديد الأهداف التي تتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة التجارية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الشخصية للموظف من خلال تحديد مجالات النمو والتحسين.

ولا يمكن تحقيق أهداف العمل إلا من خلال تحديد الأهداف لتحقيق الأهداف ثم مشاركة الأهداف بين القوى العاملة. كما يتوقع من جميع الموظفين المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة التجارية. لذا، سيشارك المدير أو المدير المسؤول للأهداف مع من دونه، والذين قد يكونون مدير الإدارات، الذين سيشاركون بدورهم الأهداف مع من دونهم. على سبيل المثال، سيتولى مدير المبيعات الوطني، الذي قد يكون لديه هدف إجمالي قدره 28 مليون درهم إماراتي في المبيعات، تقسيم هدف المبيعات هذا بين المناطق التي يديرها. وبقسم المدير الإقليمي بدوره ذلك بين مندوبي المبيعات. ولن نقسم الأهداف تلقائياً بالتساوي، ولكنها ستعتمد على المبيعات المحتملة في المنطقة والأداء السابق. كما تتعلق بعض الأهداف بمجموعات الموظفين، والتي يمكن أن تكون مشاريع أو مهام كاملة.

وسيكون لدى الموظفين أيضاً أهداف للتطوير الشخصي، وقد تؤدي هذه إلى مزيد من التدريب. ويمكن أن يكون هذا التدريب، على سبيل المثال، العمل مع أحد أعضاء الفريق ذوي الخبرة لمعرفة المزيد عن التكنولوجيا الجديدة التي يتم تقديمها في مكان العمل، أو حضور جلسة بشأن كيفية تقديم وتلقي ملاحظات فعالة لأعضاء الفريق أو حضور دورة تدريبية في القيادة.

### تقييم الأداء الفردي والجماعي

بعد الاتفاق على الأهداف، تُستخدم بعد ذلك لتقدير أداء كل من المجموعة أو الفريق والأفراد. فعندما يخضع الموظف للتقييم، سُتستخدم الأهداف المتفق عليها لقياس كيفية أداء هذا الموظف. وسيطلب منهم الإبلاغ عن تقديمهم الفردي المستمر إلى مديرهم على مُدد منتظمة. كما سيتمكن المدير بعد ذلك من مراقبة كيفية إهراز التقدم نحو هدف الفريق بأكمله والتأثير في الأداء العام لفريقهم. فضلاً عن ذلك، يستخدم المدير هذا القياس في أثناء تحفيظه لتحقيق الهدف أو تجاوزه.

### تقييم ملاحظات الموظفين

يوفِر التقييم فرصة للمديرين لتقدِّم ملاحظات لأولئك المسؤولين عنهم، بالطريقة نفسها التي تتنافى بها ملاحظات بشأن تقدِّمك من معلمك. فالتقدير هو حدث رسمي ويحتاج كل من الأشخاص المشاركون في العملية إلى التحضر وإلا فمن المرجح أن تكون الملاحظات أقل أهمية أو قيمة. ويجب أن تكون الملاحظات صادقة وواقعية، ولكن أيضًا تنموية وبناءة، وتعكس نقاط القوة والضعف. لذا، يجب تحفيظ الملاحظات وإعدادها بحيث تعكس أداء الخاضع للتقييم مقابل الأهداف، تماماً كما تم مراجعة أهداف وتقييم الملاحظات، على سبيل المثال في أثناء البرنامج التعليمي أو الاجتماع الفردي.

### مناقشة

ناقشت فوائد وجود فريق بدلاً من التقييمات الفردية. وكيف سيكون شعورك إذا كان أدواتك مرتبطة بشكلٍ مباشر بأداء زملائك وليس بأدائكم؟ وكيف تعتقد أن هذا يؤثر في العمل الجماعي؟

### تحديد الاحتياجات التدريبية

يتمثل الغرض من التقييم أيضًا في تحديد أي احتياجات تدريبية وإبلاغ الموظف بخطة التنمية الشخصية المناسبة. سيحدد المقيم والخاضع للتقييم التدريب ويناشد المطلوب لتحسين مهارات الخاضع للتقييم أو إعادة مهارته. وسيشارك الخاضع للتقييم في تحديد خطة التدريب الفردية الخاصة به، والتي تم إنشاؤها لصالح المؤسسة التجارية والموظَف على حد سواء.

### أنواع التقييم

هناك أنواع مختلفة من التقييم. وتم توضيح أربعة من أنظمة التقييم الأكثر استخداماً أدناه. فيمكن استخدامها بشكلٍ مستقل أو مجتمعة.

### التقييم الذاتي

في أثناء التقييم الذاتي، يُقيم الموظف أدائه الخاص، على سبيل المثال مقابل الوصف الوظيفي والأهداف. فرغم أن هذه الطريقة يمكن أن تكون ذاتية، إلا أنها توفر فرصة مفيدة للموظف للتفكير في نقاط القوة والضعف لديه. ويمكن استخدام هذه الطريقة في مرحلة التخطيط للتقييم حتى يتمكن المقيم من مقارنة تقييمه بتقييم الخاضع للتقييم. وتتوفر هذه العملية الفرصة للموظف لتحديد الإجراءات التي قد يتغافلها المدير، مثل مساعدة الآخرين أو استخدام مبادرتهم.

### الإدارة بالأهداف (MBO)

تم الترويج لهذا النوع من نظام التقييم لأول مرة في الخمسينيات من قبل المنظر الإداري "بيتر دراكر". وغالباً ما يشار إليها باسم الإدارة بالأهداف (MBO)، وعلى الجانب الآخر باسم الإدارة بالنتائج (MBR). يرى دراكر أن جميع الأشخاص، بما في ذلك الإدارة والقيادة والموظفين الآخرين، ينبغي أن يشاركون في تحديد الأهداف. فقد تم إعداده للأفراد وقاده الفرق ومديري الإدارات وما إلى ذلك حتى يعرف الجميع ما يفترض أن يُسهموا به في الفريق وكذلك كيف يتاسب الفريق مع الصورة الكبيرة. وتنتمي فائدة تعاون الإدارة والموظفين في أن يفهم الجميع ويعرفوا المتوقع منهم لتحقيق الأهداف. وتتمكن الصعوبة في هذا النوع من النهج في مقدار الوقت المستغرق لإشراك جميع أعضاء القوى العاملة.

### م الموضوعات ذات صلة

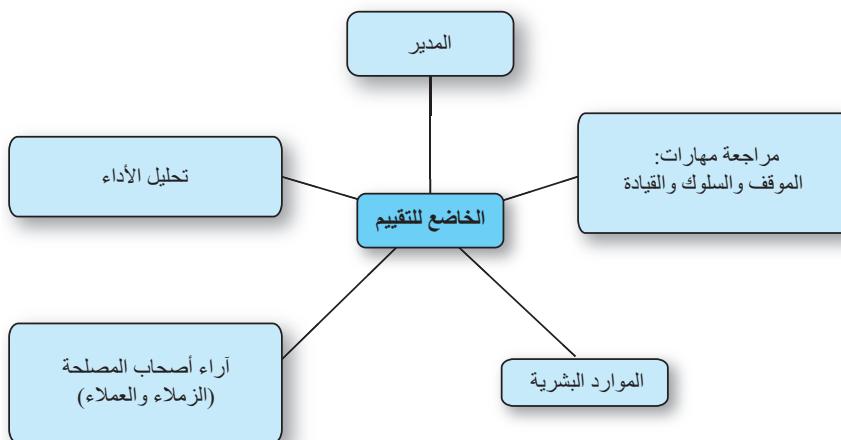
لمعرفة المزيد عن الإدارة بالأهداف،  
راجع الوحدة 6: مبادئ الإدارة.

### مقاييس التصنيفات

يمكن استخدام مقاييس التقييمات في التقييمات لتوفير هيكل لقياس الخصائص أو السمات الفردية. فربما تكون على دراية بهذا النوع من الأساليب إذا كنت قد أكملت تدقيق المهارات. وينبغي أن يكون عدد خيارات التقييمات رقماً زوجياً، لذا عليك التفكير بجدية أكبر في التقييم الذي ستتطهيه لكل سؤال. فيمكن أن يكون وجود الكثير من الخيارات مربكاً أيضاً مثل المصطلحات المستخدمة للتصنيف.

### التقييم الشامل

التقييم الشامل هو المكان الذي يتم فيه بناء صورة أكبر للخاضع للتقييم بحيث يمكن تقييم أدائه بشكلٍ كلي، باستخدام مصادر أخرى، بدلاً من مجرد الحكم الذي يعتمد في الغالب على تقييم شخصين: المقيم والخاضع للتقييم.



### المصطلحات الرئيسية

**موضوعي** – لا يستند أو يتاثر بالمشاعر أو الأذواق أو الآراء الشخصية.

**ذاتي** – يعتمد على المشاعر أو الأذواق أو الآراء الشخصية ويتأثر بها.

الشكل 8.2 من المرجح أن يتضمن التقييم الشامل هذه العناصر

حيث يوفر استخدام هذا النطاق من المعلومات للتقييم صورة أكبر لاحتياجات التدريب والتطوير التي قد تكون لدى الخاضع للتقييم. ومع ذلك، فإن إصدار أحكام بشأن سلوك شخص ما وموقفه ومهاراته لا يمكن الاعتماد عليه مثل المقارنة المعيارية مقابل هدف المبيعات على سبيل المثال. والفرق بين الاثنين هو أن قياس المبيعات مقابل الهدف هو أمر **موضوعي**، في حين أن قياس المهارات هو أمر **ذاتي**.

### تأثير تقييم الأداء

#### تأثير في الفرد

ينتتج التقييم الفرصة للفرد لتقديم ملاحظاته بشأن أدائه إلى المقيم. وفي التقييم، يمكنهم تقديم اقتراحات من أجل مزيدٍ من التطوير والأهداف. حيث يهدف التقييم إلى أن يكون تجربة إيجابية، وقد يكون بالنسبة لبعض الموظفين إحدى الفرص القليلة أو الوحيدة التي يحصلون عليها لقضاء وقت ممتع مع مديرهم لمناقشة كيف تسير الأمور وما قد يحمله المستقبل. وينبغي أن يكون هذا وقتاً للطمأنينة أو فرصة للتعبير عن المخاوف بطريقة مفتوحة وصادقة. وهذا هو الوقت المناسب للتفكير ولكي يتحمل الموظف مسؤولية تطوره الشخصي. وقد يشمل هذا التطور التعامل مع الصراعات الشخصية بين الزملاء أو مع مديرهم.

### المهارات

مهارات التعامل مع الآخرين

- التعاون
- التعاطف

**التأثير في المؤسسة التجارية**

تعد التقييمات ضرورية للموظفين والمؤسسة التجارية على حد سواء. حيث توفر نتائج التقييمات للإدارة معلومات بشأن الواقع الحالي للمؤسسة التجارية في ما يتعلق بأهدافها وغاياتها والمطلوب في تخطيدها. كما يضمن ذلك حصول الموظفين على فرصة لمناقشة عملهم والحصول على التدريب الذي يحتاجون إليه ليكونوا ناجحين ومحتمسين. دون وجود أنظمة تقييم رسمية، والتي تشمل كل عضو من الموظفين، لا يمكن للمؤسسة التجارية مراقبة الأشخاص الذين توظفهم بشكلٍ منهجي أو كفأتهم.

**B.P3, B.P4, B.M2, B.D2****تمرين تقييمي 8.2**

تعتمد المؤسسات التجارية على التحفيز الجيد للموظفين وأداء الموظفين. هناك عدد كبير من الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لإدارة الأداء. لقد طُلب منك التفكير في كيفية إدارة مؤسسة تجارية كبيرة لتخطيـط الموارد البشرية والأساليـب التي تستخدمها لفعل ذلك. وينبغي أن تفكـر في مؤسـسة تجـاريـة تضم 250 موظـفاً على الأقل تعرفـهم جـيدـاً. فـكر في استخدام مؤسـسة تجـاريـة محلـية يمكنـك الاتـصال بها أو زـيارـتها للـحصول على مـعلومات.

لقد طـلب منك إعداد تقرـير يـبحث في الروابـط بين تحـفيـز الموـظـفين وأـداء الأـعـمال وـالطـرقـ التي يمكنـهاـ للمـؤـسـسـاتـ التجـارـيـةـ تحـفيـزـ موـظـفيـهاـ. سـتحـتـاجـ إلىـ النـظـرـ فيـ مـزاـياـ مـخـتـلـفـ الـطـرقـ وـعيـوبـهاـ ثمـ إـصـدارـ حـكمـ بشـأنـ الـصلةـ بـيـنـ إـسـترـاتـيـجيـاتـ تحـفيـزـ الموـظـفينـ وأـداءـ الأـعـمالـ.

**اكتب تقريراً بشأن كيفية قيام المؤسسة التجارية هذه بزيادة أداء الموظفين وتحفيزهم**  
تأكد من شرح كيفية إدارة المؤسسة التجارية لأداء الموظفين وتحفيزهم.

اشرح كيف ولماذا تسعى هذه المؤسسة التجارية إلى زيادة الدافع وكيف يؤثر ذلك في أداء الأعمال.  
أصدر حكماً بشأن تحفيز الموظفين وارتباط ذلك بأداء الأعمال.

**الخطيط**

- ما المهمة؟
- ماذا تعني كلمات الأوامر "اشرح" و "حلّ" و "قيـم"؟
- من أين سأحصل على بحثي؟
- متى تحـينـ مواـعيـديـ النـهـائـيـةـ؟

**التنفيذ**

- كيف أعرف أنـيـ علىـ المسـارـ الصـحـيـحـ؟
- كيف أعرف أنـيـ ألتـزمـ بـمـواـعيـديـ النـهـائـيـةـ؟

**المراجعة**

- ماذا كانت المهمة؟
- كيف تعاملت معها؟
- ما الذي سأفعـلهـ بشـكـلـ مـخـتـلـفـ فيـ المـرـةـ القـادـمـةـ للـنـاكـدـ منـ أـنـيـ أـتـحسـنـ فـيـ المـهـامـ المـسـتـقـبـلـيـةـ؟

# ج دراسة مدى إسهام التوظيف والاختيار الفعال في نجاح الشركة

ومن ثم يُعد تعيين الموظفين المناسبين أمراً أساسياً لأداء الأعمال الجيد، لذا من المهم أن تُعين المؤسسات التجارية أفضل الأشخاص للعمل معها باستخدام التقنيات والعمليات الأكثر فعالية المتاحة.

## توظيف الموظفين

هناك العديد من الأسباب المختلفة التي قد تجعل المؤسسة التجارية تقرر توظيف شخص ما كجزء من تخطيط القوى العاملة. أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لظهور الوظيفة الشاغرة هو مغادرة الموظف الحالي المؤسسة التجارية. وسيكون لدى المؤسسات التجارية الكبيرة التي تضم أكثر من 250 موظفاً، مثل بائع التجزئة أو شركة الإنتاج أو المؤسسة التجارية المالية، العديد من الأسباب للتوظيف. على سبيل المثال، قد تحتاج مؤسسة تجارة التجزئة إلى المزيد من الموظفين لطرح المخزون وخدمة العملاء. وقد تحتاج المؤسسة التجارية المالية إلى المزيد من الموظفين ذوي الخبرة المتخصصة والمؤهلات والمهارات الهاتفية لتقديم المشورة للعملاء.

## المصطلح الرئيس

**تخطيط القوى العاملة** – طريقة تحديد المهارات وعدد الموظفين المطلوبين في المستقبل والتخطيط لكيفية توظيف هؤلاء الموظفين.

### أسباب توظيف موظفين جدد

هناك العديد من الأسباب وراء قيام المؤسسات التجارية بتعيين الموظفين.

### الجدول 8.7 أسباب تعيين الموظفين

السبب	التوضيح
المؤسسة التجارية تنمو أو وظيفياً أو حتى عالمياً.	في حالة زيادة عدد العملاء أو المبيعات، ستحتاج المؤسسة التجارية إلى تعيين المزيد من الموظفين. وقد تكون هناك حاجة للموظفين محلياً أو عالمياً.
أدوار الوظائف تتغير	تؤثر التطورات في التكنولوجيا في الوظائف المتاحة في المؤسسة التجارية. على سبيل المثال، تم تقديم ماكينات الخدمة الذاتية مؤخراً في محلات السوبر ماركت. ولم يُؤدِّ ذلك إلى تعيين عدد أقل من الموظفين في محلات السوبر ماركت، ولكن بدلاً من وجود موظفين في المتاجر في انتظار العملاء، أصبح هؤلاء الموظفون قادرين على تخزين الرفوف وبالتالي الحفاظ على المبيعات أو زيادتها.
الأنظمة تتغير	إذا استخدم العملاء الأنظمة بطرق جديدة، فإن المهارات وعدد الموظفين بحاجة إلى تغييرات أيضاً. على سبيل المثال، يُحجز العديد من الأشخاص الفنادق ورحلات الطيران عبر الإنترنت حتى يتم تقليل عدد الموظفين الذين يقومون بالحجوزات الهاتفية. وهذا يعني أن مهارات الموظفين تتغير من إجراء الحجوزات إلى الحاجة إلى التعامل مع شكاوى العملاء أو حل المشكلات. كما يعني تغيير الطريقة التي يتم بها تنفيذ الدور من خلال تغيير الأنظمة أن نوع الموظفين الذين يجب تعيينهم سيكون مختلفاً.
تم إنشاء وظائف شاغرة جديدة من خلال زيادة المساحة أو تطوير المنتجات	قد تكون هناك حاجة للموظفين لسد فجوات جديدة في السوق أو البيانات. على سبيل المثال، تم إطلاق فيسبوك لعامة الناس منذ عام 2004. الآن هناك وظائف شاغرة للعمل في فيسبوك في جميع أنحاء العالم للأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة. فقد تحتاج المؤسسات التجارية التي تطلق منتجات جديدة إلى موظفين جدد لتزويبها وبيعها.
التسواغر الناجمة عن المغادرین/دوران الموظفين	يعود الموظفون لأسباب عديدة مختلفة وقد يحتاجون إلى استبدالهم. فقد يغادر الموظفون لأسباب شخصية، مثل الانتقال إلى منزل جديد، للترقيات خارج المؤسسة التجارية أو للحصول على أجور/راتب أعلى. ويؤدي هذا إلى وجود وظائف شاغرة داخل المؤسسة التجارية.
تم ترقية الموظفين داخلياً	إذا حصل موظف على ترقية إلى وظيفة أعلى داخل المؤسسة التجارية، فإن هذا يسمى الترقية الداخلية. ويلزم تعيين شخص جديد لتغطية دوره السابق.
يتم فتح مكاتب أو فروع جديدة	غالباً ما تبدأ المؤسسات التجارية صغيرة ثم تحتاج إلى المزيد من الموظفين عندما تبدأ في التوسيع. وقد تفتح المؤسسات التجارية الكبيرة أيضاً في مواقع جديدة، مما يوفر وظائف شاغرة.
تؤدي التقلبات الموسمية إلى الحاجة إلى موظفين مؤقتين	بالنسبة لبعض المؤسسات التجارية، هناك اختلافات كبيرة في أعداد الموظفين في أوقات مختلفة من العام. على سبيل المثال، غالباً ما تشهد المؤسسات التجارية في قطاع السياحة زيادات كبيرة في عدد الموظفين اللازمين في أوقات الذروة، حيث تستشهد الفنادق ومتزهات الطلالات والمؤسسات التجارية الترفيهية زيادات كبيرة في الطلب خلال موسم الذروة. ولدى المؤسسات التجارية الأخرى، على سبيل المثال تجار التجزئة، زيادات كبيرة في عدد الموظفين المطلوبين في المدة التي تسبق المهرجانات مثل عيد الأضحى أو عيد الميلاد أو عيد الحانوكا.

### استخدام الوكالات الحكومية

قد لا تتمكن المؤسسة التجارية من إدارة عملية التوظيف لأنها مشغولة للغاية أو تشعر أنها لا تملك موظفين مؤهلين بشكل مناسب لإدارة عملية التوظيف. فقد تستخدم وكالات التوظيف الحكومية أو الخاصة.

#### الإعلانات الداخلية مقابل الإعلانات الخارجية

**الإعلان الداخلي** يعني أن الإعلان عن الوظيفة سيتم داخل المؤسسة التجارية فقط. وهذا يعني أن الشخص المقىدون سيكون لديه بالفعل منصب في المؤسسة التجارية وبالتالي لديه معرفة جيدة بالمؤسسة التجارية التي يعمل بها والمهارات الالزمة لأداء أدوار مختلفة. في بعض الأحيان، يمكن هذا النوع من الإعلانات والتوظيف أيضاً للموظفين الحاليين فرصة للترقية أو المسؤولية الإضافية، لذا يمكن أن يكون محفزاً لهم. حيث سترى المؤسسات التجارية أحياً الإعلان عن وظيفة شاغرة داخلياً أولاً. فإذا لم يتقدم موظفون مناسبون لهذه الوظيفة، فسيعلنون خارجياً (خارج المؤسسة التجارية) أيضاً. وإذا تم الإعلان عن وظيفة شاغرة داخلياً وقام شخص ما بتغيير الوظائف لملء الدور، فقد تكون هناك حاجة إلى شخص جديد ليحل محله. وقد يؤدي ذلك إلى تمديد عملية التوظيف وقد يمثل مشكلة للمؤسسة التجارية إذا كانت بحاجة إلى التوظيف بسرعة.

**الإعلان الخارجي** هو عكس الإعلان الداخلي وهو عملية التوظيف من خارج المؤسسة التجارية. وهناك عدد من الطرق التي يمكن من خلالها فعل ذلك. وتشمل هذه المؤسسات التجارية التي تتولى التوظيف بنفسها، باستخدام وكالات التوظيف المتخصصة أو الاستفادة من الوكالات الحكومية.

#### الجدول 8.8 مزايا الإعلان الداخلي وعيوبه

المزايا	العيوب
الإعلان منخفض التكلفة	اختيار محدود للمرشحين
جميع المرشحين معروفون للمؤسسة التجارية	قد يسبب مشكلات بين الموظفين بسبب التغيير
يعرف المرشحون أيضاً المؤسسة التجارية بالفعل	قد يكون الموظفون عالقين في طرقهم
من المرجح أن يكون لديك عدد أقل من المرشحين	قد لا تقدم أفكاراً جديدة
يمكن تشجيع التقدم الوظيفي	يجب استبدال المرشحين الناجحين، مما يؤدي إلى خطة توظيف

#### الجدول 8.9 مزايا الإعلان الخارجي وعيوبه

المزايا	العيوب
عدد أكبر من المرشحين	يستفرق وقتاً أطول
قد يكون لدى المرشحين أفكاراً جديدة	قد لا يكون الشخص المعين جيداً كما يبدو
إمكانية جلب مهارات جديدة إلى المؤسسة التجارية	الإعلان أكثر تكلفة

### فَكِرْ مُلَيّاً

ما مدى أهمية الإعلان الداخلي والخارجي عن الوظائف الشاغرة في المؤسسات التجارية الكبيرة؟ ما فوائد الإعلان الداخلي فقط أو الإعلان الخارجي فقط؟ وهل هناك فوائد لإنجاز الأمرين دائماً؟

### التوظيف عبر الإنترن特 والأساليب التقليدية

تستخدم العديد من المؤسسات التجارية الآن مجموعة من الأساليب عبر الإنترنط لتوظيف الموظفين بدأً من الإعلانات التقليدية مثل نوافذ المتاجر أو في الصحف المحلية. قد تتضمن الطرق عبر الإنترنط استخدام:

- موقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام (تويتر سابقاً)
  - الموقع الإلكتروني
  - يتم ملء نماذج الطلبات عبر الإنترنط على الشاشة
  - إرسال النماذج المكتملة بالبريد الإلكتروني
- الطرق التقليدية هي تلك التي استُخدمت لسنوات عديدة، مثل:
- الاتصال لإجراء مناقشة أو محادثة غير رسمية
  - إرسال نموذج طلب ورقي
  - كتابة خطاب طلب توظيف لإرساله بالبريد مع السيرة الذاتية

### المصطلح الرئيس

**السيرة الذاتية** – كلمة لاتينية تعني "مسار الحياة"، وتسمى أيضاً السيرة الشخصية، وهي ملخص مكتوب عن أعمال شخص ما في حياته.

### دراسة حالة

#### شركة جلف تالنت

"جلف تالنت" هي واحدة من وكالات التوظيف الرائدة المستخدمة في الشرق الأوسط ويستخدمها أكثر من 8 ملايين شخص. فهي تستخدم طرق التوظيف عبر الإنترنط وتتوفر إحصاءات وموارد لمرشحي الوظائف وأصحاب العمل. تعرف المزيد عن ما تقوم به شركة جلف تالنت ([www.gulftalent.com](http://www.gulftalent.com)) وأجب عن الأسئلة.



#### اخبر معلوماتك

- 1 لماذا تقدم "جلف تالنت" الموارد والخدمات الأخرى للمرشحين وأصحاب العمل؟
- 2 هل هناك أي عيوب يمكنك التفكير فيها أو تحديات بالنسبة لهم؟
- 3 إلى أي مدى يساعد الحصول على المعلومات عبر الإنترنط المرشحين على اتخاذ قرارات بشأن الشركات التي قد يرغبون في العمل بها في المستقبل؟

### وقفة للتفكير



هل يمكنك شرح معنى تعيين الموظفين؟ وهل يمكنك شرح الفرق بين التوظيف الداخلي والخارجي والفرق بين التوظيف عبر الإنترنط والأساليب التقليدية؟

### تلميح

رسم جدولًا يوضح الاختلافات بين التوظيف الداخلي والخارجي، مع أمثلة.

### توسيع الأفق

متى يستخدم التوظيف عبر الإنترنط أكثر من الطرق التقليدية للتوظيف الداخلي ولماذا؟

## عمليات التوظيف ونجاح الأعمال

يُعد تعيين الموظفين المناسبين أمراً مهماً جداً لنجاح المؤسسة التجارية. فغالباً ما يكون الأشخاص هم أغلى الأصول في المؤسسة التجارية. وقد يكون توظيف الأشخاص الخطأ مكلفاً إذا جعلوا العملاء غير سعداء أو قدموا خدمة سيئة. ففي كل مرة تُعين فيها مؤسسة تجارية عضواً جيداً من الموظفين، تكون هناك تكلفة على المؤسسة التجارية. وهذه ليست فقط تكلفة عملية الإعلان والتوظيف نفسها، ولكن أيضاً تكلفة الوقت الذي يقضيه مدير التوظيف في التوظيف. حيث يؤدي التوظيف الجيد إلى ارتفاع عدد المرشحين وفي النهاية اختيار أنساب الأشخاص للعمل في المؤسسة التجارية. كما أن التوظيف الضعيف له تأثير معاكس ويمكن أن يؤدي إلى نقص الموظفين في المؤسسة التجارية وعدم قدرتها على العمل بفعالية.

### عمليات التوظيف المهنية التي تؤدي إلى تكامل الموظفين بكفاءة

يُعد تعيين الموظفين بطريقة احترافية أمراً بالغ الأهمية أيضاً للمؤسسات التجارية ويساعد على نجاحها. وهذا لأن التوظيف المهني يعني أن سمعة المؤسسة التجارية ما تزال جيدة لذا سيتم جذب المزيد من الناس للعمل هناك. كما يضمن التوظيف المهني توافق الموظفين الجدد مع ثقافة المؤسسة التجارية تلك ليكون لهم تأثير إيجابي فيها بسرعة لأنهم على دراية بما تتطلبه المؤسسة التجارية في بداية العملية.

## عمليات التوظيف والاختيار

العناصر الرئيسيان لعملية التوظيف والاختيار هما:

- إنشاء الوثائق الازمة للتوظيف من الإعلان بما في ذلك الترتيبات للمرشحين لإرسال معلوماتهم إلى المؤسسة التجارية
- اختيار المرشحين بعد استلام الطلبات.

### عملية التوظيف

لقد تعلمت بالفعل أن الإعلان يمكن أن يكون داخلياً أو خارجيّاً وينطبق الشيء نفسه على جميع العناصر الأخرى لعملية التوظيف. وغالباً ما تستخدم المؤسسات التجارية وثائق مختلفة للتوظيف الداخلي مقارنة بالخارجية. وهذا لأنها تعرف بالفعل المرشحين الداخليين الذين قد يتقدمون للوظيفة لأنهم موظفون حالياً. وقد تطلب بعض المؤسسات التجارية من المرشحين كتابة خطاب بدلاً من ملء نموذج طلب لشغل وظيفة داخلية.

### إعلان الوظيفة

يُعد الإعلان الداخلي أبسط نوعين من الإعلانات عن الوظيفة الشاغرة. فيمكن وضعه على لوحة إعلانات الموظفين، أو إرساله في رسالة بريد إلكتروني، أو عرضه على صفحات الويب الخاصة بالموظفي، أو وضعه في مجلة الشركة أو مناقشته في اجتماع للموظفين. ومن ثم يلزم تقديم تفاصيل الوظيفة الشاغرة، بالإضافة إلى الأجر والمسؤوليات. حيث تطلب المؤسسات التجارية أحياناً من المرشحين تقديم "إعلان كشف المصالح" لشغل وظيفة شاغرة. وهذا يعني أنه ينبغي للمرشح كتابة خطاب إلى صاحب العمل أو التحدث إلى صاحب العمل بشأن سبب اهتمامه بوظيفة معينة. بعد ذلك، يمكن لصاحب العمل معرفة عدد الأشخاص المحتملين الذين سيتقدمون لوظيفة معينة. بعد ذلك، يمكن لصاحب العمل تحديد طريقة للتوظيف أم لا.

يُعد الإعلان الخارجي أكثر تعقيداً ويمكن تحقيقه بعدة طرق مختلفة. وتستخدم بعض المؤسسات التجارية الصحف أو الراديو، بينما يضع البعض الآخر ملصقاً على النافذة، ويحتفظ البعض بقائمة محدثة بالأشخاص المهتمين لمراسلتهم عبر البريد الإلكتروني، بينما يعتمد البعض الآخر على المجالس أو المجالس ذات الصلة بالقطاع. ويُعد الإعلان عبر الإنترنت من خلال الواقع الإلكتروني أمرًا شائعاً. فالمكان الأنسب للإعلان عن منشور هو مكان يقرأه المرشحون. فإذاً الطرق الأقل تكلفة للإعلان عن وظيفة هي وضع

### المصطلح الرئيس

**إعلان كشف المصالح** – في إطار التوظيف، بيان رسمي بالمصالح.

## نتائج التعلم ج

بطاقة في نافذة مؤسسة تجارية أو على لوحة إعلانات. سيراهما أي شخص في المنطقة المحلية ثم قد يقرر التقديم. وسيكون لدى أي مرشح بالفعل القليل من المعلومات عن المؤسسة التجارية. ويحد هذا النوع من الإعلانات من عدد الأشخاص المحتملين المتقدمين، لأن أولئك الذين انضموا إلى المؤسسة التجارية هم فقط الذين سيشاهدونه. وبالنسبة للمناصب ذات المستوى الأعلى، على سبيل المثال مدير أول أو منصب يتطلب مهارات متخصصة، قد تستخدم **وكالات التوظيف** الإعلان الخارجي أو وسائل التواصل الاجتماعي للتأكد من مشاهدة الأشخاص المناسبين الإعلان أو يتم استهدافهم للتقى للوظائف.

### تحليل الوظيفة

بعد وضع الإعلان، سيرغب المرشحون في معرفة المزيد عن الدور الوظيفي، لذا يجب كتابة **الوصف الوظيفي**. فقبل أن تكتب المؤسسات التجارية هذا الوصف، فإنها غالباً ما تحلل الوظيفة لمراجعة مختلفة أجزاء الوظيفة ونوع الشخص الذي سيكون قادرًا على أداء الدور بفعالية. وبالتالي يراعي تحليل الوظيفة:

- المهام (بما في ذلك صعوبة الأخطاء وتأثيرها)
- الكفاءات
- السمات

### المهارات

- مهارات التواصل الشخصي
- المثابرة

### المصطلحات الرئيسية

**وكالة التوظيف** – مؤسسة تُوقّع بين أصحاب العمل والموظفين. فجميع البلدان المترقبة لديها وكالة توظيف مملوكة من القطاع العام (تسمى أحياناً مركز التوظيف) وهناك العديد من المؤسسات التجارية الخاصة التي تعمل كوكالات توظيف.

**الوصف الوظيفي** – سرد يصف المهام والواجبات والمسؤوليات ذات الصلة بالمنصب الوظيفي.

**الشروط المرنة** – الشروط الواردة في العقد التي تتضمن شرط المرنة المتفق عليها، وقد تتعلق بتاريخ الانتهاء أو المسؤوليات.

### الجدول 8.10 عناصر الوصف الوظيفي

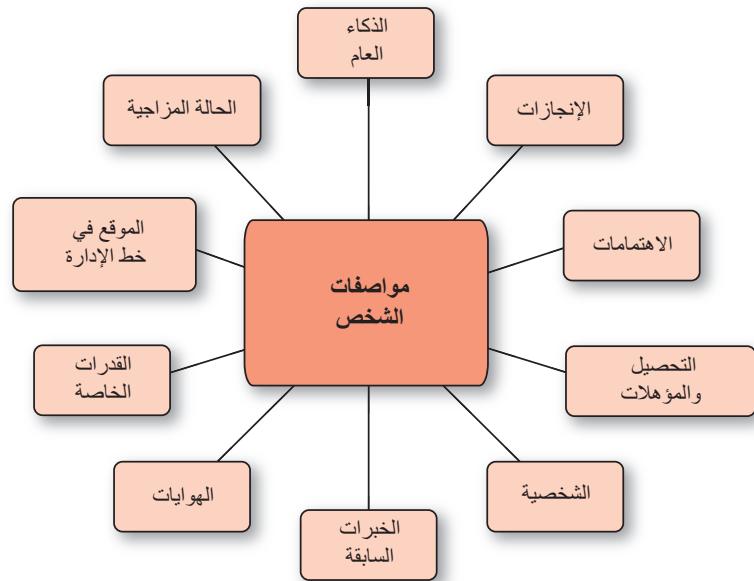
العنصر	الوصف
عنوان الوظيفة	يُستخدم هذا لإعطاء المرشح فكرة عما تتطلبه عليه الوظيفة وإشارة إلى مستوى المسؤولية.
الادارة والموقع	ستتم كتابة وصف وظيفي لإدارة معينة في المؤسسة التجارية وموقعها، خاصةً إذا كانت المؤسسة التجارية كبيرة جدًا.
المصطلحات العامة	يعطي هذا فكرة تقريبية للغاية عما يتضمنه المنشور. وينطوي الكثير من الوظائف الشاغرة على شروط مرنة، ما يعني أنها يمكن أن تتغير قليلاً لتناسب احتياجات المؤسسة التجارية أو الموظف.
المسؤول تجاه	هذا يخبر المرشح بمن سيبلغه بأي مشكلات أو استفسارات.
المسؤوليات	هذا يخبر المرشح عن أي أشخاص أو موارد سيكون مسؤولاً عنها.
نطاق المنصب	هذا يعطي المرشح إرشادات بشأن مدى الوصول إلى منصبه، على سبيل المثال، ما إذا كان سيشرف على الآخرين أم لا أو يمكنه إجراء تغييرات إدارية.
التعليم والمؤهلات	ستتضمن بعض المؤسسات التجارية أيضًا تفاصيل عن مستوى المؤهلات والخبرة التي تتطلبها الوظيفة. على سبيل المثال، قد تتطلب الوظيفة من المرشح الحصول على درجة علمية. وقد يتم تضمين هذه المعلومات أيضًا في مواصفات الشخص.
اسم المصيّف والمعتمد	هذا هو الشخص الذي صمم الوظيفة ووافق عليها.
تاريخ الإصدار	هذا هو الوقت الذي تم فيه إصدار الوصف. في عالم الأعمال سريع التغير، من المهم معرفة متى تم إجراء التغييرات الأخيرة على الوصف الوظيفي.

## المصطلح الرئيس

**مواصفات الشخص** – قائمة المتطلبات التي يحتاج إليها الشخص من أجل تلبية توقعات الوظيفة.

### مواصفات الشخص

يركز الوصف الوظيفي على توفير معلومات بشأن الوظيفة. توفر مواصفات الشخص معلومات بشأن نوع الشخص الذي تبحث عنه المؤسسة التجارية لإنجاز هذه المهمة.



الشكل 8.3 عناصر مواصفات الشخص

الشكل 8.11 مواصفات الشخص

العنصر	الوصف
عنوان الوظيفة والرقم المرجعي	هذا مهم لأنه يعطي المرشح فكرة عما تتطوّي عليه الوظيفة. حيث يُسهل الرقم المرجعي على المؤسسة التجارية إرسال الفاكسيل والاحتفاظ بالمعلومات في الملف.
الموقع في خط الإدارة	ستعطي مواصفات الشخص تفاصيل واضحة عن مدى تقدّم صاحب المنصب. وهذا يساعد المرشح على معرفة ما إذا كان مناسباً للوظيفة أم لا.
الخصائص الأساسية والمرغوبة	ستدرج مواصفات الشخص الخصائص التي يحتاج إليها الشخص ليتمكن من أداء الدور، على سبيل المثال، مهارات التواصل الممتازة أو القدرة على التحدث بلغة إضافية.
التحصيل والمؤهلات والذكاء العام	تتضمن هذه المعلومات تفاصيل المستوى التعليمي والمؤهلات التي ينبغي أن يتمتع بها الشخص.
التجربة السابقة	سيتم تحديد مستوى الخبرة المطلوبة للوظيفة. وينبغي أن يتم ذلك بطريقة لا تميز بين المرشحين الأكبر سنًا أو الأصغر سنًا، لذا ينبغي عدم ذكر عدد السنوات ولكن يمكن القول "خبرة واسعة".
القدرات الخاصة	هذه عبارة عن مهارات خاصة يحتاج إليها الشخص الذي يؤدي هذه المهمة، على سبيل المثال، القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات أو الحد الأدنى لسرعة الكتابة.
المزاج والشخصية	يجب أن يكون المرشحون قادرين على إظهار نوع معين من الشخصية حتى يتم توفير مؤشرات لمساعدتهم على فهم المطلوب، على سبيل المثال، "القدرة على العمل تحت الضغط" أو "روح الدعابة الجيدة".
أي معلومات أخرى ذات صلة	دون التمييز ضد أي مرشح، قد يكون من الممكن تضمين معلومات أخرى ذات صلة بمواصفات الشخص، على سبيل المثال، "يجب أن يكون مستعدًا للسفر ليلاً بشكلٍ مكثف". حيث يشير هذا إلى أن مثل هذا العمل سيكون مطلوباً وبالتالي ينبغي الاستعداد له.

**المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة**  
**المسمي الوظيفي:** مسؤول الشؤون المالية والإدارية  
**الدرجة:** موظف مكتبي 4/3

السمات المرغوبـة	السمات الأساسية	المعابر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دبلومة BTEC National في إدارة الأعمال</li> <li>• شهادات GCSE/iGCSE في الرياضيات واللغة الإنجليزية بالإضافة إلى 3 شهادات أخرى في الصف C أو 4 أو أعلى (او ما يعادلها)</li> <li>• مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما جداول البيانات وقواعد البيانات</li> </ul>	المؤهلات/المعرفة
• خبرة في التعليم العالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عام أو عامين من الخبرة في منصب عام وأو منصب مالي</li> <li>• مستوى حيد في الحساب</li> </ul>	الخبرة المتعلقة بالعمل
• خبرة سابقة أو رغبة في العمل في بيئة مفتوحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات تنظيمية جيدة</li> <li>• قادر على تحديد أولويات أحمال العمل</li> <li>• مهارات تواصل جيدة</li> <li>• القدرة على العمل الجماعي</li> </ul>	المهارات/القدرات والسمات الخاصة

الشكل 8.4 مثال لمواصفات شخصية مختصرة

تقدم مواصفات الشخص قائمة بالمطلبات، ولكنها تتعلق بالشخص الذي ينجز هذه المهمة. وستكون هناك مقدمة في بداية مواصفات الشخص تقدم تفاصيل عن الوظيفة، مثل المسئى الوظيفي والرقم المرجعي للوظيفة ومسؤوليات الإدارة (بما في ذلك من يحتاج الموظف إلى إبلاغه ويكون مسؤولاً أمامه). بعد ذلك، **تُفصّل** السمات التي تريد المؤسسة التجارية أن يتمتع بها هذا الشخص، على سبيل المثال، نوع شخصيته أو مستوى ذكائه. غالباً ما تحتوي مواصفات الشخص على قائمة بالعناصر التي تعد عناصر أساسية أو مرغوبة.

ستستخدم بعض المؤسسات التجارية أيضاً التقييمات في مواصفاتها. وهذا يعني أنها ستقيم مدى أهمية جزء من مواصفات الشخص للوظيفة، حيث يعني 1 أن هذه السمة مهمة جداً و4 ليست مهمة.

### المصطلحات الرئيسية

**السمة** – صفة أو ميزة تُعد خاصية شخص أو شيء ما أو جزءاً لا يتجرأ منه.

**العناصر الأساسية** – العناصر التي يجب أن يمتلكها الموظف للوظيفة، على سبيل المثال اختبارات الحساب ومحو الأمية على مستوى المدرسة أو شهادات .BTEC

**العناصر المرغوبة** – العناصر التي سيكون من المفيد للموظف الحصول عليها. وتستخدمها المؤسسة التجارية للتبييز بين المرشحين الذين لديهم جميعاً العناصر الأساسية، على سبيل المثال الخبرات العملية السابقة في المكتب أو التعامل مع النقد.

### بحث

ابحث عن ثلاثة أوصاف وظيفية بمواصفات الشخص لدور مساعد الأعمال أو المدير التنفيذي. وقارن بين المتطلبات.

ما الفرق بين مواصفات الشخص والوصف الوظيفي؟

### وقفة للتفكير



تلخيص

توسيع الأفق

مفتوحة؟

### السيرة الذاتية (CV) مقابل نموذج الطلب

السيرة الذاتية هي نظرة عامة مكتوبة لمهارات الشخص وخبراته ومؤهلاته. وهي تسرد جميع التفاصيل الخاصة به، بما في ذلك التعليم والتاريخ، بشكلٍ مثالي على ورقة من صفتين، بما في ذلك الحكم. وتتمكن فائدة السيرة الذاتية في أن المؤسسة التجارية يمكنها على الفور رؤية كل شيء عن المرشح. وتتمثل عيوب السيرة الذاتية في أنها تركز فقط على الجوانب الإيجابية للمرشح، لذا قد يكون من الصعب مقارنة المرشحين.

### تطبيق النظرية

اكتب سيرتك الذاتية بنفسك أو أنشئ سيرة ذاتية بالنيابة عن رجل أعمال متدرّب. وشاركها مع طالبين آخرين في صفوك. واطلب منها الحصول على ملاحظات عليها ونصائح بشأن كيفية تحسينها. وأكمل هذا النشاط مع العضوين الآخرين في مجموعتك.

- هل وجدت أي أخطاء أو أخطاء شائعة؟
- كيف يمكنكم جمِيعاً تحسين سيرتكم الذاتية؟

تطلُّب نماذج الطلبات من المرشحين تقديم تفاصيلهم بصيغة قياسية. وهذا يجعل من السهل على أصحاب العمل مقارنة المرشحين. ويمكن أن تكون المعلومات الواردة في الأسئلة مرتبطة بشكلٍ مباشر باحتياجات العمل الفردية. كما يمكن إنجاز نماذج الطلب عبر الإنترنٌت أو في شكل ورقٌ. فإذا تم إرسال نماذج الطلبات الورقية، فهذا يعني أنه غالباً ما يكون هناك وقت إضافي وتكاليف بريديّة. ومن ثم يمكن لنماذج الطلبات عبر الإنترنٌت توفير وقت المعالجة والبريد كجزءٍ من التوظيف عبر الإنترنٌت.

### خطابات طلبات التوظيف

يسْتخدم المرشحون الخطابات لتوضيح سبب ملائمتهم لوظيفةٍ ما. حيث يمكن للمرشحين استخدام خطاب لتسليط الضوء على أي مهارات وسمات خاصة يشعرون أنهم يمتلكونها لجعلهم مناسبين للوظيفة. فينبغي للمرشحين استخدام الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص عند إبراز نقاط القوة الخاصة بهم حتى يتمكن صاحب العمل من مطابقتها مع الوظيفة.

### التوظيف عبر الإنترنٌت

التوظيف عبر الإنترنٌت هو عندما تختار مؤسسة تجارية التوظيف باستخدام الأساليب الإلكترونية فقط. وتشمل الاستخدامات عبر الإنترنٌت:

- وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام (تويتر سابقاً)
- الواقع الإلكتروني
- يتم ملء نماذج الطلبات عبر الإنترنٌت على الشاشة
- إرسال نموذج طلب مكتمل عبر البريد الإلكتروني.

### مناقشة

**يُعد التوظيف عبر الإنترنٌت أقل خصوصية من الطرق الأخرى وغالباً ما يمنع المرشحين المحتملين من الوصول بسهولة إلى الموظفين الحاليين حتى يتمكنوا من معرفة المزيد عن الوظيفة. هل تقدمت بطلب عبر الإنترنٌت أو تعرف أي شخص قام بذلك؟ وكيف كانت التجربة؟ وهل التوظيف عبر الإنترنٌت يجعل الشخص أكثر أو أقل عرضة للتقدم بطلب للحصول على عمل؟**

يمكن أن يكون استخدام طرق التوظيف عبر الإنترنٌت أسرع من الطرق الأخرى، خاصةً إذا كانت أجزاء مختلفة من العملية مؤتمته. على سبيل المثال، يمكن إجراء الاختبارات أو فرز المؤهلات تلقائياً. وإذا لم يكن لدى الموظف المحتمل مؤهل، فلن يتم اختياره للمضي قُدماً كجزءٍ من عملية التوظيف عبر الإنترنٌت. ومن ثم يمكن أن يوفر هذا للمؤسسات التجارية الكثيرة من الوقت عند اختيار الموظفين المحتملين. كما يمكن استخدام قواعد بيانات المرشحين، باذن من الموظفين المحتملين، للإعلان عن وظائف شاغرة جديدة لهم. وهذا يضمن حصول المؤسسة التجارية على أعداد كبيرة من المرشحين للاختيار من بينها.

### فعالية التكلفة لأساليب الطلب المختلفة

تحظى الطلبات عبر الإنترنٌت بشعبية كبيرة. وهي تتحذّل شكلين رئيسين؛ طلب البريد الإلكتروني ونموذج الطلب عبر الإنترنٌت.

- تُشيّه طلبات البريد الإلكتروني إلى حجم كبير خطابات طلبات التوظيف، ولكن بدلاً من إرسال المعلومات عبر البريد، يتم إرسالها إلكترونياً، وهو أسرع.

- يطلب بعض أصحاب العمل السير الذاتية عبر البريد الإلكتروني.
- قد يحتاج المرشحون إلى تنزيل وملء نموذج طلب يمكن إرساله كمرفق عبر البريد الإلكتروني.

توفر كل هذه الطرق الوقت وتکاليف البريد. وتعني الطلبات عبر الإنترنت أنه بدلاً من ملء الطلب يدوياً لإرساله، يكون الطلب عبر الإنترنت، لذا يتم إرسال المعلومات إلى قاعدة بيانات عبر الإنترنت وتخزينها على الفور. وتعُد طريقة الطلب هذه فعالة جدًا من حيث التكلفة بالنسبة لأصحاب العمل حيث يمكن تصفيه البيانات تلقائياً. وهذا يقلل تكاليف المعالجة والوقت في العملية. ويستغرق الأمر بعض الوقت لاستخدام الوكالات أو أعضاء الفريق الذين يفحصون السير الذاتية.

## وقفة للتفكير



ما مزايا وعيوب استخدام نماذج الطلبات والسير الذاتية عبر الإنترنت دون الاتصال بالإنترنت؟

### تعلم

### توسيع الأفق

قارن بين طرق الطلب الورقية وعبر الإنترنت.

اختر مؤسسة تجارية واتخذ قراراً بشأن الوثائق والأساليب التي تناسبها بشكلٍ أفضل.

## الاختيارات

يشير جزء الاختيار في عملية التوظيف والاختيار إلى الأساليب المستخدمة لاختيار الشخص المناسب للوظيفة. وهناك الكثير من الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها. ويتم تقييم ملخص لكلٍ من هذه الطرق في الجدول 8.12 (راجع الصفحة الآتية) لمساعدتك وسيتم استكشاف كل منها بمزيدٍ من التفصيل في هذه الوحدة.

### بروتوكول المقابلة وعملية الاختيار المستخدمة

يجب أن تتبع المقابلات بروتوكولات المقابلة. فالبروتوكولات عبارة عن قواعد وإرشادات متوقعة لم يتم تدوينها، ولكن من المتوقع أن يتبعها المرشح (المرشحون) والمحاور (المحاورون). وقد تكون هذه أشياء مثل:

- وصول المرشحين إلى المقابلة في وقت مبكر
- ضرورة ارتداء ملابس أنيقة ذات مظهر نظيف ومرتب
- يُحيي المحاورون المرشحين عند دخولهم الغرفة
- يشيد المرشح بصاحب العمل الأخير أو الحالى ولا يقول أشياء سلطة عنه
- لا يأكل المرشحون في أثناء المقابلة أو يمضغون العلكة
- في نهاية المقابلة، يشكر المرشح صاحب العمل على المقابلة.

## بحث

تعرف استخدام التكنولوجيا في مقابلات الاختيار من خلال البحث عن مؤتمرات الفيديو في أثناء الاختيار. كم عدد المؤسسات التجارية التي تعرفها والتي تستخدم هذا النوع من طريقة المقابلة؟ ما مزايا إجراء المقابلات بهذه الطريقة وعيوبه؟

يُعد نوع المقابلة والعملية المستخدمة أمراً مهماً للغاية للتأكد من أن المؤسسة التجارية تجند الشخص المناسب. وهذا يعني أيضاً أن المرشحين يحصلون على الانطباع الصحيح عن المؤسسة التجارية. وتنجح أفضل عمليات الاختيار المرشحين الفرصة لإثبات ملامحهم للوظيفة. كما أنها تضمن لهم ترك العمل مع أفضل انطباع عن المؤسسة التجارية. وتم توضيح كل نوع من عمليات الاختيار مع نوع المقابلة ذات الصلة في هذا الجزء لإظهار كيفية إسهامها في العملية. وسيتأثر نوع العملية المستخدمة بنوع الوظيفة وساعات العمل ومستوى الوظيفة والراتب والمساهمة التي سيقدمها الموظف الجديد للمؤسسة. فمع كل نوع من هذه الأنواع من المقابلات أو عملية الاختيار، ستتعرف المزايا والعيوب وكيف تُسمم في نجاح العملية.

**مركز التقييم** - في مراكز التقييم عادةً ما يتم تقديم وجبات الطعام والإقامة للمرشحين إذا استمرت فعاليات الحدث ليومين. فلا يتم تقييم المرشحين فقط خلال المراحل الرسمية، على سبيل المثال في أثناء المقابلة، ولكن أيضًا في المراحل الأقل رسمية، مثل في أثناء تناول العشاء أو استراحات احتساء القهوة. وينبغي أن يدرك المرشحون أنهم قيد المراقبة والحكم عليهم في جميع الأنشطة وينبغي أن يتصرفوا باحترافية في جميع الأوقات.

## الجدول 8.12 ملخص طرق الاختيار

طريق الاختيار	الملخص
مركز التقييم	يتمثل الغرض من مركز التقييم في رؤية أداء المرشحين على مدى مدة زمنية أطول من المنتاج في المقابلة. وُتستخدم مراكز التقييم بشكل شائع لمناصب الدراسات العليا أو الإدارة العليا. وهنا، يُطلب من المرشحين الذهاب إلى موقع لمدة يوم أو يومين والمشاركة في الكثير من الأنشطة المختلفة. وقد تشمل هذه الأنشطة أداء الأدوار وإجراء الاختبارات وحضور المقابلات أو العروض التقديمية الجماعية.
الاختبارات النفسية	تُستخدم الاختبارات النفسية لقياس الذكاء أو نوع الشخصية لتقييم مدى جودة الشخص في الوظيفة. وقد يشمل ذلك اختبارات الاختيار من متعدد التي تتم على الورق أو عبر الإنترنت.
مقابلات المجموعة/ الفريق	تم مقابلات المجموعة/الفريق عند دعوة عدد من المرشحين لزيارة المؤسسة التجارية والتحدث إلى المرشحين الآخرين وطرح أسئلة بشأن الوظيفة. ويحدث هذا إذا كانت هناك حاجة إلى أعداد كبيرة من الموظفين الجدد. ويمكن استخدام المقابلات الجماعية كمرحلة أولى من العملية لاختيار المرشحين الذين يبدون أكثر اهتماماً بالوظيفة أو الذين يطرحون أسئلة مناسبة. كما يمكن أن تكون فرصة جيدة للمرشح ليقرر المرضي قدماً في طلبه ولصاحب العمل الحصول على الانطباع الأول عن المرشحين. في المقابلة الجماعية، من المهم أن يبرز المرشحون من بين المرشحين الآخرين وقد يكون من الصعب إنجاز ذلك. فقد يمنع أصحاب العمل المرشحين مهمتهم لإنجازها كجزء من مجموعة أصغر لمراقبة مدى جودة عملهم مع بعضهم البعض.
المقابلة الفردية وجهاً لوجه	هذا النوع من مقابلات مكلف للغاية حيث إنه من المتوقع أن يلتقي المرشحون أصحاب العمل في موقف فردي للتحدث عن سبب رغبتهم في الوظيفة. حيث يتم التحدث إلى كل مرشح على حدة. ومن المحتمل أن يتم اختيار المرشحين الواعدين فقط للانتقال إلى هذه المرحلة. وفي بعض الأحيان، سيحتاج المرشحون إلى أكثر من مقابلة واحدة وسيحتاجون إلى الاتصال مرة أخرى لإجراء مقابلة ثانية. وقد تكون هذه المقابلة الثانية في اليوم نفسه أو في تاريخ لاحق.
المقابلة الهاتفية	المقابلات الهاتفية شائعة لأنها توفر الوقت وتساعد على خفض تكاليف المقابلة. فهي تلغى السفر الشخص الذي تجري المقابلة معه. وُتُستخدم بشكل شائع مع المرشحين المقدمين للعمل في بيئة خدمة العملاء، مثل متجر البيع بالتجزئة أو في مركز الاتصال. ويمكن إجراء المقابلة الهاتفية في أي وقت. هنا، يتحدث المحاور مع المرشح للحكم على ما إذا كان لديه المهارات المناسبة للعمل في مؤسسة تجارية أم لا. فقد يطرح المحاور جميع أنواع الأسئلة بشأن المهارات التنظيمية أو غيرها من المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن مدى ملاءمة المرشح. ويمكن أن تكون المقابلات الهاتفية وسيلة مفيدة لفحص المرشحين غير المناسبين في مرحلة مبكرة لأنها لا تتطلب من المرشحين السفر إلى موقع ما. كجزء من المقابلة، قد يتم طرح عدد من الأسئلة على المرشحين بما في ذلك الحسابات.
مقابلات الفريق	في بعض الأحيان يُجري المقابلات مجموعة أو لجنة من الأشخاص من المؤسسة التجارية التي ستكون لها خلفيات مختلفة وستبحث عن مهارات وخصائص مختلفة في المرشحين. حيث يتم تعيين رئيس، وسيكون كل عضو في الفريق قادرًا على طرح الأسئلة على المرشح.
العروض التقديمية في المقابلات	يطلب بعض أصحاب العمل من المرشحين تقديم عرض تقديمي في أثناء المقابلة. وقد يتطلب العرض التقديمي من المرشح التحدث إلى المحاور بشأن موضوع معين تم إعداده مسبقاً. ويمكن بعض أصحاب العمل وقناً في أثناء عملية المقابلة للمرشحين للتحضير. كما يتم إعطاء المرشحين تعليمات بشأن مقدار الوقت الذي يمكنهم الحصول عليه وما إذا كان بإمكانهم الحصول على الوسائل التكنولوجية أو غيرها من الوسائل لمساعدتهم، مثل الشرائح أو المطبوعات.
الاختبارات القصيرة في المقابلة	يمكن أيضًا استخدام الاختبارات في المقابلة لاختيار أفضل مرشح. فيمكن مناقشة نتائج الاختبار في أثناء المقابلة مع المرشحين لمعرفة تفكيرهم أو يمكن استخدامها لاحقاً في العملية للاختيار بين المرشحين. ويعتمد نوع الاختبار على الدور. فمن الشائع في الوظائف المتعلقة بالتمويل أو البيانات أن يتم إعطاء المرشحين بعض البيانات لتحليلها.

### الجدول 8.13 مزايا وعيوب مراكز التقييم وعيوبها

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن لأصحاب العمل رؤية المرشحين لمدة أطول وبمكتسبات تكوين رؤية أفضل.</li> <li>• يقضى المرشحون وقتاً أطول مع صاحب العمل لمعرفة ما إذا كانوا يرغبون في العمل في المؤسسة التجارية هذه أم لا.</li> <li>• يمكن للاختبارات والأنشطة المختلفة أن تمنحك صاحب العمل رؤية أكثر شمولًا للمرشحين.</li> <li>• يمكن فحص أعداد كبيرة من المرشحين بسرعة حيث يمكن دعوتهم جميعاً معاً.</li> <li>• يمكن استخدام الوكالات لتنفيذ العملية نيابة عن صاحب العمل وهذا يوفر وقت تنظيم الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يكون مكلفاً، خاصة عند استخدام وكالة.</li> <li>• قد يستغرق الأمر الكثير من الوقت لتنفيذ الأمر.</li> <li>• في بعض الأحيان قد لا يحضر المرشحون إذا كانوا يعتقدون أن العملية صعبة للغاية، أو إذا كان عليهم السفر من مكان بعيد.</li> </ul>

**الاختبارات النفسية** - يمكن إنجاز الاختبارات النفسية في مركز الاختبار، على سبيل المثال مع صاحب العمل أو مع وكالة. ومع ذلك، تطلب المزيد من المؤسسات التجارية الآن من المرشحين إنجاز مثل هذه الاختبارات عبر الإنترنت في المنزل. وتتصدر بعض الاختبارات النفسية أحکاماً بشأن مستويات المهارة على سبيل المثال في معرفة القراءة والكتابة أو الحساب. وتقدم الأنواع الأخرى من الاختبارات النفسية معلومات بشأن نوع الشخصية وممارسات العمل التي يتمتع بها الشخص.



◀ ما استخدامات الاختبارات النفسية؟

### الجدول 8.14 مزايا الاختبارات النفسية وعيوبها

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تساعد الاختبارات النفسية للقراءة والكتابة والحساب في معرفة ما إذا كان الشخص مناسباً للدور أم لا.</li> <li>• قد تساعد الاختبارات في التنبؤ بما إذا كان المرشح سيتناسب جيداً مع فريق أو دور وظيفي أم لا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يشعر المرشحون بالتوتر ولا يؤدون أداءً جيداً.</li> <li>• قد يتم رفض المرشحين الجيدين في حالة استخدام الاختبارات عبر الإنترنت قبل وصولهم للمقابلة.</li> <li>• قد يكون من الممكن الغش في اختبار عبر الإنترنت إذا تم إنجازه في المنزل.</li> </ul>

بحث

احرص على إجراء بحث بشأن استخدام الاختبارات النفسية في منطقتك. وما المؤسسات التجارية التي تستخدم هذه الطريقة ولماذا؟ وابحث عن أكبر عدد ممكن من المؤسسات التجارية.

**مقابلات نشاط المجموعة أو الفريق** - تختلف بروتوكولات المقابلات الجماعية أو الجماعية بشكلٍ كبير، اعتماداً على نوع المؤسسة التجارية التي تقوم بالتوظيف. وهذا لأن المهارات المطلوبة للمؤسسات التجارية هذه ستختلف أيضاً بشكلٍ كبير. ففي حالة تعيين شخص للعمل في مكتب، على سبيل المثال في مجال التمويل، في سيكون نوع النشاط الذي يتم إجراؤه مختلفاً جداً مقارنة بال مقابلة الجماعية لدور في بيئة خدمة العملاء، مثل متجر البيع بالتجزئة.

**الجدول 8.15** مزايا المقابلات الجماعية وعيوبها

المزايا	العيوب
يمكن رؤية العديد من المرشحين بسرعة وفي الوقت نفسه.	قد يكون المرشحون خجولين في المجموعات الكبيرة ويتصرون بشكل مختلف.
يمكن أن تكون طريقة جيدة لفحص المرشحين في البداية.	قد تحدث تعارضات بين المرشحين إذا لم تتم إدارتهم بشكل صحيح.
هناك فرصة أقل لعدم إجراء مقابلة حيث تتم دعوة العديد من المرشحين.	قد يؤدي ضغط الأقران بين المرشحين إلى جعلهم يتصررون بشكل مختلف.
يمكن إجراء المناقشة ما يساعد صاحب العمل على اتخاذ قرارات بشأن أفضل المرشحين.	

**المقابلة الفردية وجهاً لوجه** - تتم المقابلات وجهاً لوجه على أساس فردي. فما تزال هذه واحدة من أكثر أشكال المقابلة شيوعاً. فعادةً ما يتم إجراء هذا النوع من المقابلات في مكان العمل. وعادةً ما يرتدي المرشحون ملابس العمل، مثل البدلة.

**الجدول 8.16** مزايا المقابلات وجهاً لوجه وعيوبها

المزايا	العيوب
ينصب التركيز على الشخص الذي تتم مقابلته.	يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً.
يمكن مشاركة المعلومات التفصيلية والسرية بين المحاور والشخص الذي تجري مقابلة معه.	قد تتضمن عدة مقابلات فردية، الأمر الذي يستغرق وقتاً.
يمكن بناء علاقة جيدة بين المحاور والشخص الذي تجري مقابلة معه، ما يسمح للمرشح ببذل قصارى جهده.	إذا لم يحضر المرشحون، فسيضيع الوقت.

**المقابلة الهاتفية** - تُستخدم المقابلات الهاتفية بشكلٍ شائع عند تلقي أعداد كبيرة من الطلبات. وتتيح المقابلات الهاتفية تقييم مهارات التواصل. ففي بعض الأحيان، ستشمل المقابلات الهاتفية سيناريوهات يتبعن على المرشحين إنجازها، بما في ذلك الاختبارات المصغرة.

**الجدول 8.17** مزايا المقابلات الهاتفية وعيوبها

المزايا	العيوب
يمكن للمحاور التحدث إلى المرشح شخصياً.	لا يمكن اصدار حكم بشأن لغة الجسد أو الخصائص البصرية الأخرى للمرشح.
لا يوجد سفر لأي من الطرفين.	قد تكون الأسئلة المطروحة عبر الهاتف أساسية للغاية ولا تقدم معلومات كافية عن المرشحين.
يمكن إجراء مقابلة من قبل شخص عديم الخبرة أو يمكن إجراؤها إليها، ما يجعلها أقل تكلفةً.	

**مقابلات الفريق** - تختلف بروتوكولات مقابلات الفريق، اعتماداً على المؤسسة التجارية. غالباً ما تتكون مقابلات الفريق من ثلاثة أعضاء فقط، ولكن في بعض الأحيان يمكن أن تكون من ما يصل إلى عشرة أشخاص مختلفين، اعتماداً على الدور الوظيفي والمؤسسة التجارية المعنية. عادةً ما تعتمد مقابلات الفريق، خاصة عندما تكون الحاجة كبيرة، إجراءات رسمية.

**الجدول 8.18** مزايا مقابلات الفريق وعيوبها

المزايا	العيوب
يمكن أن يقابل المرشحين أكثر من شخص في وقت نفسه.	يمكن لأنباء الفريق طرح عدد محدود من الأسئلة فقط.
يمكن لأصحاب المخالفيين البحث عن جوانب أو مهارات مختلفة للمرشحين.	قد يكون المرشحون متزنين ولا يبدون أداءً صحيحاً.
يتعرض المرشحون لبعض الضغط وهذا يمكن أن يختبر مهارات التواصل لديهم.	يمكن أن يستغرق تنظيم الفرق وقتاً.
يمكن إشراك إدارات مختلفة في المؤسسة التجارية.	يمكن إشراك كل مؤسسة تجارية كيف ومتى يتم استخدام العروض التقديمية والاختبارات في المقابلة.

**العروض التقديمية والاختبارات في المقابلة** - ستقرر كل مؤسسة تجارية كيف ومتى يتم استخدام العروض التقديمية والاختبارات. ففي بعض الأحيان يطلب من المرشحين إعداد عرض تقديمي قبل يوم المقابلة ثم الاستعداد لتقديم هذا العرض التقديمي. وبالنسبة لآخرين، يتم إعطاء المرشحين الموضوع عند وصولهم. كما يمكن إجراء الاختبارات مسبقاً، عادةً عبر الإنترنت، أو في اليوم، غالباً ما يتم طرح أسئلة على المرشحين بشأن نتائجهم.

**الجدول 8.19** مزايا العروض التقديمية في المقابلة وعيوبها

المزايا	العيوب
تعطي منظوراً آخرًا للمرشحين يمكن استخدامه لمقارنة المرشحين الجيدين.	تحتاج إلى التنظيم مسبقاً.
تحدد أي نقاط ضعف قد يعانيها المرشحون، على سبيل المثال عند اختبار معرفة القراءة والكتابة والحساب.	يجب إعداد الأسئلة والإجابات النموذجية للاختبارات.
يمكن اختيار مهارة قد تكون ضرورية لأداء الدور، على سبيل المثال العروض التقديمية.	تستغرق وقتاً.
يمكن أن تقدم العروض البحثية أفكاراً جيدة للمؤسسة التجارية يمكن استخدامها لاحقاً حتى إذا لم ينجح المرشحون.	

**وقفة للتفكير** II

ما فوائد المقابلات الهاتفية مقارنة بالمقابلات وجهاً لوجه؟

فكّر في مهارات التواصل المختلفة المطلوبة لكل منها.

ما نوع المقابلة الأنسب عند توظيف أحد كبار الموظفين للعمل في مؤسسة تجارية مالية كبيرة ولماذا؟



◀ تأكّد من أن الأسئلة التي تطرحها على كل شخص تجري مقابلته هي نفسها لضمان اتباع نهج عادل

#### عمليات الاختيار الأولية باستخدام الفحص

يُعد تحديد الشخص المناسب للوظيفة من بين المرشحين المختارين عملية طويلة جدًا. ويكلف المؤسسات التجارية وقتاً. ستنستخدم بعض المؤسسات التجارية عمليات الاختيار الأولية لفحص المرشحين أولاً قبل إجراء مقابلات معهم، وسيتحقق الفحص من المهارات مثل مهارات العمل أو غيرها من المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن مدى ملاءمة المرشح للوظيفة.

- غالباً ما يكون لدى المُحاورين عبر الهاتف مجموعة من الأسئلة الموحدة. وقد تكتمل العملية من قبل مُحاورين أقل خبرة أو حتى من خلال روبوتات الدردشة الآلية. وهذا فعال من حيث التكلفة بالنسبة للمؤسسة التجارية لأنه يعني أنه لا يتم ترشيح المرشحين للمنصب إذا لم يتمكنوا من اجتياز المقابلة الهاتفية. كجزء من المقابلة، قد يُطرح على المرشحين عدداً من الأسئلة ويمكن أن يُطلب منهم إجراء الحسابات بسرعة كبيرة. فـأي شخص لا يستطيع الإجابة عن الأسئلة أو تقديم إجابة غير صحيحة لن ينتقل إلى المرحلة الآتية من العملية. وهذا يوفر الوقت.
  - تُستخدم الاختبارات القصيرة عبر الإنترنـت أيضـاً لفحص المرشـين. فقد يتم الانتهـاء من هـذه الاختـبارـات في مواعـيد نهـائية صارـمة لمـعـرـفـة كـيفـيـة عمل المرـشـين تحت الضـغـط. وقد تـخـتـبـر هـذه الاختـبارـات اللـغـة أو الـرـيـاضـيـات أو أنـوـاعـآخـرى منـالـمـهـارـات، مـثـلـ الـاـهـنـامـ بالـفـاصـيلـ أوـ الـوعـىـ.
- ومن المهم حـقـاً أن تـلـبـي جميع عمـليـات الاختـيار اـحـتـيـاجـات المؤـسـسـة التجـارـية التي تـقـومـ بـالـتوـظـيفـ. يـجـبـ أنـ يكونـ الاختـيارـ الأولـيـ، عـلـى وجهـ الخـصـوصـ، شـامـلاًـ، أوـ قدـ تـقـدـ المؤـسـسـة التجـارـية مرـشـينـ جـيـدـينـ جـدـاًـ فيـ المـراـحلـ الـأـولـىـ منـ الـعـلـمـيـةـ. سـتـرـغـبـ المؤـسـسـة التجـارـيةـ فيـ تشـجـعـ أـكـبـرـ عـدـدـ مـمـكـنـ منـ الـأـشـخـاصـ عـلـىـ الـاـهـنـامـ بـالـدـورـ وـعـدـ تـأـجـيلـهـ أوـ دـعـمـ تـأـجـيلـهـ فيـ الـمـرـاحـلـ الـأـولـىـ.

#### استخدام التكنولوجيا في العملية

لقد غيرت التكنولوجيا طريقة تعيين الموظفين. حيث يمكن للطرق الرقمية تقليل التكاليف وجعل العملية أسرع بكثير من خلال استخدام نماذج الطلبات عبر الإنترنـتـ والـسـيـرـ الذـائـيـ التي يتم تـحمـيلـهاـ عـلـىـ المـوـاـقـعـ الإـلـكـتـرـوـنيـ بدـلـاًـ مـنـ إـرـسـالـهـاـ عـلـىـ بـرـيدـهـ. وـحتـىـ يـمـكـنـ تـحـسـيـنـ الـطـرـقـ التقـليـديـ لـلـطـلـبـ باـسـتـخـدـامـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ،ـ عـلـىـ سـبـيـلـ المـثالـ إـذـاـ كانـ صـاحـبـ الـعـلـمـ يـرـغـبـ فـيـ روـيـةـ مـثـالـ لـلـكتـابـةـ الـيـدـويـةـ لـلـمـرـشـحـ،ـ فـيمـكـنـ مـسـحـهاـ ضـوـئـاـ وـإـرـسـالـهـاـ عـلـىـ بـرـيدـهـ الـإـلـكـتـرـوـنيـ أوـ تـحـمـيلـهـاـ.ـ فـمـنـ الـمـهـمـ استـخـدـامـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ بـعـنـاءـةـ وـبـشـكـلـ منـاسـبـ لـهـذاـ الـدـورـ.ـ وـلـكـنـ مـعـ الـاسـتـخـدـامـ الـمـتـزـاـيدـ لـلـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ فـيـ الـعـدـيدـ مـنـ الـأـنـوـارـ،ـ يـمـكـنـ أـنـ يـؤـديـ اـسـتـخـدـامـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ فـيـ الـعـلـمـيـةـ أـيـضاـ إـلـىـ اـخـتـيـارـ مـهـارـاتـ الـمـرـشـينـ فـيـ الـمـرـاحـلـ الـأـولـىـ.

### التواصل مع الموظفين المحتملين

يُعد التواصل في أثناء عملية الاختيار مهمًا جدًا أيضًا ويمكن إنجاز ذلك بسهولة من خلال مجموعة متنوعة من الطرق المختلفة:

- الخطابات
- الهاتف
- البريد الإلكتروني
- الرسائل النصية
- تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، مثل ماسنجر أو إكس (تويتر سابقًا).

يجب أن يكون التواصل جيدًا وواضحًا ويجب أن يظل المرشحون محظوظين في كل مرحلة من مراحل العملية. وتُعد الخطابات طريقة ممتازة للحصول على سجل لشيء تم إرساله، ولكن يستغرق وصولها وقتًا أطول من البريد الإلكتروني، وهو أمر فوري. ومع ذلك، غالبًا ما يُنظر إلى الخطاب على أنه وثيقة رسمية ومهمة مقارنة بالبريد الإلكتروني. فهناك خطر فقدان البريد الإلكتروني في صندوق بريد غيرهام إذا تلقى المرشح الكثير من رسائل البريد الإلكتروني. وتتوفر معظم الطرق التي تستخدم الإنترنت أو الورق سجلًا للاتصالات التي يمكن مراجعتها في وقتٍ لاحق إذا لزم الأمر. ولا يوفر الاتصال الهاتفي من خلال الصوت بدلاً من النص دائمًا سجلًا لما تستخدِّم المؤسسة التجارية التسجيل الصوتي كجزء من بروتوكولاتها.

كما يجري الآن تقديم وسائل التواصل الاجتماعي مثل إكس (تويتر سابقًا) أو ماسنجر بشكل متكرر للترويج للمشاركات لأن هذه طريقة سريعة جدًا للحصول على عدد كبير من المتابعين، خاصة بالنسبة للأشخاص المهتمين بالمؤسسة التجارية هذه والإعلانات بشأن ما تقوم به.

ومن المهم حفاظًا أن تستخدم المؤسسات التجارية القنوات الصحيحة للتواصل مع الموظفين المحتملين ومراقبة أنهم يحقّقون التأثير الصحيح. فإذا كان من الصعب جدًا على الموظف المحتمل التواصل مع المؤسسة التجارية، على سبيل المثال عبر الهاتف لأنّه لا يستطيع الوصول، فسيتخلى عن محاولة التقدّم للعمل في المؤسسة التجارية تلك. وإذا لم تصل رسالة نصية لتسليط الضوء على الوظيفة الشاغرة، فلن يقدم أي مرشح. وبالتالي تجري مراقبة هذه القنوات عادةً عن طريق سؤال المرشحين عن كيفية اكتشافهم للوظيفة الشاغرة، ومطالبتهم بالتعليق على مدى سهولة عملية التقديم وتحليل تلك البيانات لتقديم التوصيات.

### جودة العملية والوثائق

التوظيف والاختيار مهمان جدًا للمؤسسات التجارية. حيث تؤثر جودة العملية والوثائق المستخدمة في جودة المرشحين المتقدمين، وبالتالي في الأشخاص الناجحين والذين يستمرون في العمل مع المؤسسة التجارية. وتعني الوثائق عالية الجودة أنها تتضمن جميع المعلومات الضرورية وأنه يتم تقديمها بشكل احترافي لإعطاء انطباع حيد للمرشحين. وفي حالة ضعف العملية والوثائق، فمن المحتمل لا يتم تعيين أفضل الموظفين ورحيل بعض الموظفين.

### ربط العملية بالكافأة ونجاح الشركة

غالبًا ما يمثل الموظفون أكبر نقاط المؤسسة التجارية، لذا فإن وجود عملية اختيار فعالة تضمن اختيار أفضل الأشخاص يُسهم في تدابير الكفاءة ونجاح الأعمال. وإذا كانت العملية تستغرق وقتاً طويلاً أو تؤدي إلى توظيف المرشح (المرشحين) الخطأ، فينبغي تحليل العملية لتحديد التحسينات.

### الاعتبارات الأخلاقية والقانونية في عملية التوظيف

بالنسبة للتوظيف والاختيار، من المهم مراعاة المسائل الأخلاقية والقانونية. حيث تنظر الأخلاق إلى الجوانب الأخلاقية للقرار. ولا تخضع المسائل الأخلاقية للقانون، ولكن من مصلحة المؤسسة التجارية التأكد من فعل الأشياء الصحيحة لضمان تتمتع المؤسسة التجارية بسمعة جيدة.

### المصطلحات الرئيسية

- |   |
|---|
| <b>المشكلة الأخلاقية</b> – معضلة تتطلب الاختيار بين البدائل التي يجب تقييمها على أنها صحيحة أخلاقيًا (أخلاقية) أو خاطئة أخلاقيًا (غير أخلاقية). |
| <b>المشكلة القانونية</b> – موقف يجب تقييمه من حيث القواعد واللوائح القانونية التي وضعتها الحكومة.   |

ومن المهم أن يكون أصحاب العمل على دراية بأحدث تشيريعات التوظيف وأن يتأكدو من امتثالهم لها، وإلا فإنهم يواجهون خطر المقاضة. لدى معظم أصحاب العمل سياسات واضحة للغاية، على سبيل المثال بشأن تكافؤ الفرص، لمساعدتهم على الامتثال للتشريعات الحالية ولضمان إجراء تغييرات لمساعدة الموظفين المحتملين من مجموعات مختلفة على النجاح في طلباتهم.

### الاعتبارات الأخلاقية

تختلف الاعتبارات الأخلاقية نسبياً مقارنة بالاعتبارات القانونية من حيث إنها تتضمن عناصر لا يتطلبها القانون. فمن خلال تففيذها، تضمن المؤسسة التجارية أن تكون العملية عادلة، حتى لو لم يكن بالإمكان اتخاذ إجراء قانوني. ويشمل هذا مراعاة ما يأتي:

- المصداقية في الإعلان
- الحفاظ على السرية طوال العملية
- ضمان طرح الأسئلة نفسها في المقابلة على جميع المرشحين
- استخدام المعايير نفسها مع جميع المرشحين
- مطالبة المرشحين بالإفصاح عن ما إذا كان أحد أفراد العائلة أو الأصدقاء يعملون في المؤسسة التجارية نفسها

### وقفة التفكير



#### تعلم

#### توسيع الأفق

ماذا ستكون العواقب إذا لم يتبع صاحب العمل أيّاً من الاعتبارات الأخلاقية المذكورة أعلاه؟

فكّر كيف ستشعر إذا أثرت أيّ من هذه الاعتبارات الأخلاقية عليك.

ماذا يمكن أن تكون العواقب بالنسبة لصاحب العمل الذي تبين أنه يتصرف بشكلٍ قانوني ولكن ليس بشكلٍ أخلاقي؟

### التشريعات

التشريع هو قانون أو مجموعة من القوانين التي تقتربها الحكومة وتجعلها رسمية. ومن أمثلة ذلك تشيريعات الحق في العمل وتكافؤ الفرص.

فيجب أن تتوافق جميع سياسات الموارد البشرية مع المتطلبات القانونية، مثل الأجور وشروط عقد العمل وساعات العمل واستحقاقات الموظفين.

### تشريعات الحق في العمل

يجب على أصحاب العمل أيضاً التأكد عند توظيف شخص من أن لديهم الحق في العيش والعمل في الدولة. إن القانون المتعلق بالعمل في البلدان المختلفة معد ويتغير بشكلٍ متكرر. فيجب على أصحاب العمل التأكّد من أنهم على علم بالتشريعات الحالية والتحقق من المعلومات المقدمة من المرشح ومدى صحتها لتجنب توظيف شخص ليس لديه الحق في العمل في بلد معين.

### تشريعات تكافؤ الفرص

تضمن تشاريعات تكافؤ الفرص دعم جميع الموظفين المحتملين لبذل قصارى جدهم وعدم تعريضهم للحرمان. حيث تُحدّث التشريعات المتعلقة بتكافؤ الفرص بانتظام وتختلف بحسب البلد الذي يعمل فيه الشخص. وعادةً ما تتمتع المجموعات محمية بموجب هذا التشريع في أوروبا بخصائص محمية مثل:

- العمر
- الزواج
- الحمل أو إنجاب طفل
- الإعاقة

- العرق، بما في ذلك اللون أو الجنسية أو الأصل العرقي أو القومي
- الدين أو المعتقد أو عدم وجود دين/معتقد
- الجنس

إذا اختار صاحب العمل عدم توظيف شخص ما بسبب أي من هذه الخصائص، فيمكن رفع دعوى قضائية ضده.

تحتاج المؤسسات التجارية إلى فهم مسؤولياتها في ما يتعلق بجميع جوانب القانون. فإذا خالفت القانون، فقد يتم رفع دعوى قضائية ضدها وتغريمها أو سجن أفرادها. في هولندا، على سبيل المثال، يمكن تغريم مؤسسة تجارية بمبلغ غير محدود لتوظيف شخص كانت تعتقد أو كان لديها "سبب معقول للاعتقاد" أن ليس لديه الحق في العمل في البلاد.

### C.P5, C.P6, C.M3, C.D3

### تمرين تقييمي 8.3

تعتمد المؤسسات التجارية على التوظيف الفعال والكافء للمساعدة في نجاحها. وهناك عدد كبير من الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها للتوظيف والاختيار.

لقد طُلب منك التفكير في كيفية إدارة مؤسسة تجارية كبيرة لعملية التوظيف والاختيار لضمان نجاحها ليس فقط في توظيف أفضل مرشح للوظيفة، ولكن أيضًا في نجاح أعمالها بشكل عام. وينبغي أن تفكّر في مؤسسة تجارية تضم 250 موظفًا على الأقل تعرفهم جيدًا. فكر في استخدام مؤسسة تجارية محلية يمكنك الاتصال بها أو زيارتها للحصول على معلومات.

لقد طُلب منك إعداد تقرير يبحث في عملية التوظيف والاختيار للمؤسسة التجارية التي اخترتها. وعند إعداد تقريرك، ينبغي لك تقييم كيفية مساهمة عمليات التوظيف المستخدمة في نجاح المؤسسة التجارية. لتقييم عملية التوظيف بشكل صحيح في ما يتعلق بنجاح المؤسسة التجارية، ينبغي لك شرح عملية التوظيف والاختيار وتقدم أسباب اختيارهم للعمليات. كما ينبغي لك تحليل طرق التوظيف المختلفة التي تستخدمها المؤسسة التجارية وشرح كيف أن عمليات التوظيف هذه أخلاقية وتلتزم بقانون العمل الحالي.

#### اكتب تقريرًا بشأن كيفية توظيف المؤسسة التجارية للموظفين

تأكد من شرح كيفية تعيين المؤسسة التجارية وإعطاء أسباب تعيينها.

وضح لماذا تلتزم مؤسسة تجارية بعمليات التوظيف الأخلاقية التي تمثل لقانون العمل الحالي.

حلل طرق التوظيف المختلفة التي تستخدمها المؤسسة التجارية هذه.

قيم عمليات التوظيف المستخدمة وكيف تساعد المؤسسة التجارية على النجاح.

#### الخطيط

- ما المهمة؟
- ماذا تعني كلمات الأوامر "اشرح" و "حلّ" و "قيم"؟
- من أين سأحصل على بحثي؟
- متى تحين مواعيدي النهائية؟
- كيف يمكنني التأكد من أن الوثائق التي قدمتها قانونية وأخلاقية وعادلة؟
- كيف يمكنني مقارنة وثائقى مع الآخرين لمعرفة مدى مقارنتها بأفضل الممارسات؟

**تمرين تقييمي 8.3 متابعة****التنفيذ**

- كيف أعرف أنني على المسار الصحيح؟
- كيف أعرف أنني ألتزم بمواعيد النهاية؟

**المراجعة**

- ماذا كانت المهمة؟
- كيف تعاملت معها؟
- ما الذي سأفعله بشكلٍ مختلف في المرة القادمة للتأكد من أنني أتحسن في المهام المستقبلية؟



# فِكْرٌ فِي المُسْتَقْبِل

**فرانك فان جيروين**

**مدير الموارد البشرية**

يشغل "فرانك فان جيروين" منصب مدير الموارد البشرية في مؤسسة تجارية مالية.

ويعمل "فرانك" في مجال الموارد البشرية منذ 15 عاماً. خلال هذا المدة، كان جزءاً من العديد من عمليات التوظيف والاختيار المختلفة. ففي كل عام، تُعين المؤسسة التجارية التي يعمل بها العديد من الموظفين الجدد ويدير عملية التدريب التعرفي بها. ويعتقد فرانك أن الإعداد هو كل شيء. حيث يحتاج إلى التأكيد من إدخال الموظفين إلى المؤسسة التجارية في أسرع وقت ممكن. ويساعد التدريب التعرفي الموظفين الجدد على تعرف كيفية عمل المؤسسة التجارية وتشغيلها. ويصف فرانك هذا بـ"بنقة تنظيم الأعمال".

كما يعتقد "فرانك" أنه من المهم أن يفهم الجنود الجدد كيفية عمل المؤسسة التجارية وما تتوقعه المؤسسة التجارية منهم. ويقول إن هذا من شأنه مساعدة الموظفين على الاستقرار في وظائفهم بسرعة. وواصل حديثه قائلًا إنه من المهم أن يتعرفوا سياسات المؤسسة التجارية وإجراءاتها ومتطلبات الصحة والسلامة.

فالغالباً ما يخبر كبار المديرين "فرانك" أن إنشاء ثقافة إيجابية داخل المؤسسة التجارية أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمؤسسة تجارية ناجحة. إن مهمة الموارد البشرية هي المساعدة في تطوير تلك الثقافة والتأثير فيها حتى يكون الموظفون سعداء وراضين عن وظائفهم. ومن ثم تسعى الموارد البشرية دائمًا إلى تحسين ما تفعله للتأكد منبقاء الموظفين في المؤسسة التجارية والتوصية بالعمل هناك لأصدقائهم.

## تركيز مهاراتك

**دور الموارد البشرية في تطوير ثقافة الأعمال الإيجابية**

يلعب مدير الموارد البشرية دوراً مهماً في المساعدة على مشاركة المعتقدات والأيديولوجيات والسياسات والممارسات الخاصة بالمؤسسة التجارية. فلا يساعد مدير الموارد البشرية على التوظيف الناجح للأشخاص المناسبين الذين "يتناسبون ثقافياً" مع المؤسسة التجارية فحسب، بل يسعون أيضًا إلى إجراء تحسينات حتى يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم.

- كيف تساعد الموارد البشرية المؤسسة التجارية على جذب أفضل المرشحين المحتملين لشغل الدور؟
- لماذا يُعد التدريب التعرفي مهمًا؟
- ما التكاليف التي تتکبدها المؤسسة التجارية إذا لم يكن الموظف واضحًا بشأن توقعات صاحب العمل؟
- ما المقصود بمعدل دوران الموظفين وكيف يساعد الحصول على تدريب تعرفي جيد على الحد من ذلك؟
- كيف يمكن للموارد البشرية قياس رضا الموظفين في المؤسسة التجارية؟

فكّر في دور المديرين الآخرين في المؤسسة التجارية الذين يساعدون الموظفين في أثناء التدريب التعرفي.

احرص على إجراء بحث بشأن التقنيات التي تستخدمها الشركة في بذلك.

حاول التفكير في العديد من الأسئلة التي قد تطرحها الموارد البشرية على الموظفين الجدد أو الحاليين لقياس مدى رضاهما في العمل.

فكّر في أنواع مختلفة من التوقعات الثقافية المُلِم بها في المؤسسات التي تعرفها.

# مسرد المصطلحات

**الموجه** – الشخص الذي يوجه شخصاً أقل خبرة من خلال بناء الثقة ونمذجة السلوك الإيجابي.

**المستهدفة** – السلع أو الخدمات التي تم شريحة صغيرة ومتخصصة من السكان.

**غير معتمد** – غير معترف به أو مصرح به رسمياً، وعادةً ما يتم تطبيقه على المؤهل أو التدريب.

**موضوعي** – لا يستند أو يتأثر بالمشاعر أو الأذواق أو الآراء الشخصية.

**خارج الموقع** – خارج المؤسسة التجارية، ربما في مركز تدريب تجاري أو لدى مزود تدريب خاص أو كلية أو حتى في مقر صاحب عمل آخر.

**الشروط المرنة** – الشروط الواردة في العقد التي تتضمن شرط المرونة المتفق عليها، وقد تتعلق بتاريخ الانتهاء أو المسؤوليات.

**الاستعلانة بمصادر خارجية** – ممارسة توظيف طرف من خارج الشركة لأداء الخدمات وإنشاء السلع التي كانت تُقدم تقليدياً داخل مؤسسة تجارية.

**العمل الإضافي** – الوقت الإضافي الذي تم العمل فيه بالإضافة إلى عقد العمل.

**إجازة الأبوة** – المدة الزمنية التي يُمنح فيها والد الطفل حديث الولادة إجازة من العمل.

**مواصفات الشخص** – قائمة المتطلبات التي يحتاج إليها الشخص من أجل تلبية توقعات الوظيفة.

**المؤهل المهني** – مؤهل تم إنشاؤه للسماح للطالب بتلبية معايير معينة لممارسة مهنة معينة، على سبيل المثال القانون.

**وكالة التوظيف** – مؤسسة تُوفّق بين أصحاب العمل والموظفين. فجمعى البلدان المتقدمة لديها وكالة توظيف ممولة من القطاع العام (تسمى أحياناً مركز التوظيف) وهناك العديد من المؤسسات التجارية الخاصة التي تعمل كوكالات توظيف.

**العناصر المرغوبة** – العناصر التي سيكون من المفيد للموظف الحصول عليها. وتستخدمها المؤسسة التجارية للتمييز بين المرشحين الذين لديهم جميعاً العناصر الأساسية، على سبيل المثال الخبرات العملية السابقة في المكتب أو التعامل مع النقد.

**الذكاء العاطفي** – القدرة على فهم عواطفك واستخدامها وإدارتها بطرق إيجابية لخفيف التوتر والتواصل بفعالية وتعاطف مع الآخرين والتغلب على التحديات وحل النزاعات.

**العناصر الأساسية** – العناصر التي يجب أن يمتلكها الموظف للوظيفة، على سبيل المثال اختبارات الحساب ومحو الأمية على مستوى المدرسة أو شهادات BTEC.

**المسألة الأخلاقية** – معضلة تتطلب الاختيار بين البائل التي يجب تقييمها على أنها صحيحة أخلاقياً (أخلاقية) أو خاطئة أخلاقياً (غير أخلاقية).

**التدريب التعريفي** – عملية تعريف موظف جديد بثقافة الأعمال والعمليات.

**الوصف الوظيفي** – سرد يصف المهام والواجبات والمسؤوليات ذات الصلة بالمنصب الوظيفي.

**موارد العمل** – أحد عوامل الإنتاج، الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة تجارية.

**المسألة القانونية** – موقف يجب تقييمه من حيث القواعد واللوائح القانونية التي وضعتها الحكومة.

**الاستخبارات السوقية** – معلومات واقعية تستند إلى تحليقات وتقييمات لبيانات متعددة، ما يوفر صورة كبيرة للمناخ الاقتصادي، والتي تستخدم للتخطيط والتنبؤ وتمكن صنع القرار.

**إجازة الأهلية** – المدة الزمنية التي تُمنح فيها العاملة إجازة من العمل بعد ولادة طفل.

**المؤهل الأكاديمي** – مؤهل يُمنح للطالب عند إتمام دورة دراسية في التعليم العالي بنجاح، على سبيل المثال الكيمياء أو الفنون الجميلة.

**معتمد** – معترف به رسمياً أو مرخص، وعادةً ما يُطبق على مؤهل أو تدريب.

**إجازة التبني** – المدة الزمنية التي يُمنح فيها والد أو والدة الطفل المتبني حديثاً إجازة من العمل.

**التقييم** – هو طريقة يتم من خلالها توثيق الأداء الوظيفي للموظف وتقديره. والمصطلحات الأخرى التي تشير لهذا الأمر هي "مراجعة الأداء" أو "مناقشة التطوير".

**السمة** – صفة أو ميزة تُعدَّ خاصية لشخص أو شيء ما أو جزءاً لا يتجزأ منه.

**مدفوعات المكافآت** – عادةً ما يتم دفعها للموظفين بالإضافة إلى راتبهم الأساسي كجزء من أجورهم أو رواتبهم.

**روبوب الدردشة** – برنامج يُجري محادثة عبر طرق سمعية أو نصية، ما يسمح للبشر بالتفاعل مع الأجهزة الرقمية كما لو كانوا يتواصلون مع شخص حقيقي.

**الإجازة الإنسانية** – المدة الزمنية التي يُمنح فيها العامل إجازة العمل من قبل صاحب العمل بعد وفاة أحد أفراد أسرته أو أحد أحبائه.

**الكفاءة** – القدرة على فعل شيء ما بنجاح أو كفاءة.

**السيرة الذاتية** – كلمة لاتينية تعني "مسار الحياة"، وتسمى أيضاً السيرة الشخصية، وهي ملخص مكتوب عن أعمال شخص ما في حياته.

**إعلان كشف المصالح** – في إطار التوظيف، بيان رسمي بالمصالح.

**المؤهل الفنى** – مؤهل تم إنشاؤه للسماح للطالب باكتساب المعرفة والمهارات التي تلبي المعايير المعترف بها الازمة لأداء وظيفة معينة، على سبيل المثال خدمة العملاء.

**تخطيط القوى العاملة** – طريقة تحديد المهن وعدد الموظفين المطلوبين في المستقبل والتخطيط لكيفية توظيف هؤلاء الموظفين.

**ذاتي** – يعتمد على المشاعر أو الأذواق أو الآراء الشخصية ويتأثر بها.

**تخطيط التعاقب الوظيفي** – تخطيط مؤسسة تجارية لاحتياجات القيادة المستقبلية. يتم تدريب الموظفين لإعدادهم للوظائف المستقبلية على مستوى أعلى، على سبيل المثال كمشرف أو مدير.

**الاستدامة** – القدرة على العمل بموارد كافية، بما في ذلك التمويل، للحفاظ على مستوى أو معدل معين.

**الشروط والأحكام** – الترتيبات والمعايير العامة والخاصة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الاتفاقية أو العقد.

**إعادة التوزيع** – نقل موظف من وظيفة إلى أخرى، غالباً ما يتم ذلك لتجنب فصله. قد تتم إعادة التوزيع بحسب الإدارة أو الموقع، مثل مدينة أو ولاية أخرى أو حتى بلد آخر.

**إجازة التفرغ** – مدة الابتعاد عن العمل، المتفق عليها مع صاحب العمل، وعادةً ما تستمر من بضعة أشهر إلى سنة.

**الإجازة الخاصة** – ترتيب يمنح للموظف الذي يحتاج إلى التغيب عن العمل خلال ساعات العمل التي لا تخضع لأنواع أخرى من الإجازات.

**التخطيط الاستراتيجي** – عملية المؤسسة التجارية لتحديد اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية.