



قسم أصول التربية

متطلبات الارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي في الجامعات المصرية
في ضوء خبرات بعض الدول

**Requirements to raise job selection standards in the
Egyptian universities in light of the experiences of
some countries**

(مستل من رسالة ماجستير)

إعداد

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ
بكلية التربية - جامعة دمياط

أسامة السيد سعد أبو اربعة

باحث ماجستير بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٢/٥١٤٤٣ م

المستخلص

هدف البحث إلى عرض أهم الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي، وذلك من خلال التعرف على ملامح واقع إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب- الاختيار والتعيين)، وعرض لأهم الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي، وأوضح البحث تنوع خبرات الدول المتقدمة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك على مستوى السياسات والاستراتيجيات والأنشطة والبرامج والمعايير المستخدمة في تقدم العمل، وإجراء التحديث المستمر لتلك الجوانب، ويمكن للمؤسسات المصرية الاستفادة من تلك الخبرات من خلال تفعيل وتطوير أنظمة الاستقطاب الإلكتروني في التعيين، وتقييم المرشحين في ضوء قيامهم ببعض المهام المرتبطة بالوظيفة مثل كتابة تقرير أو عرض شفهي أو ترتيب أولويات لبعض الوثائق لاتخاذ قرار بشأنها، وجذب واختيار العاملين وفق خصائص شخصية وتعليمية ومهنية مناسبة، والاستقرار الوظيفي، وتقييم الأداء في ضوء المؤشرات والإنجازات ومنح المكافآت، وقياس الخصائص المؤثرة في أداء العاملين مثل القدرة على الابتكار والاتصال والنضج العاطفي، والأخذ بمقومات الإدارة المرئية والإدارة اللامركزية، ومشاركة العاملين في صنع القرار، وإدارة الأداء وتطوير خطط العمل، مع مراعاة البيئة الخارجية وانعكاساتها على الإدارة

الكلمات الافتتاحية: (معايير الاختيار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية)

Abstract

The aim of the research is to present the most important international experiences in career selection, by identifying the realities of managing human resources (polarization policies - selection and appointment), and presenting the most important global experiences in career selection. The research explained the diversity of the experiences of developed countries in the development of human resources management, at the level of policies, strategies, activities, programs and standards used in the progress of the work, and the continuous modernization of these aspects, and Egyptian institutions can benefit from those experiences by activating and developing electronic polarization systems in recruitment, and evaluating candidates in light of the fact that they perform some tasks related to the job such as writing a report or oral presentation or prioritizing some documents to decide on, attracting and selecting employees according to personal and educational characteristics. Appropriate professionalism, career stability, performance evaluation in the light of indicators, achievements and rewards, measurement of characteristics affecting employee performance such as the ability to innovate, communicate and emotional maturity, the introduction of visual management and decentralized management, the participation of decision-making workers performance management and development.

Key words: Career Choice Standards, Human Resources Management

المقدمة:

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية في غالبية المنظمات حيث تهدف إلي تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة .

كما إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وفي هذا الإطار، فلعل زيادة الاهتمام بمسألة اختيار الموارد البشرية، على خلاف الموارد المادية الأخرى - برغم أهميتها- راجع باعتقادنا، إلى زيادة الوعي بأهمية هذا المورد البشري، والنظر إليه على أنه طاقة ورأس مال فكري، بإمكانه أن يساهم في خلق الثروة وتحقيق الفعالية إذا ما أحسن اختياره وتعيينه في الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته، وهذا الاعتقاد لا نبالغ في قوله؛ خاصة إذا علمنا أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية والارتقاء بالعنصر البشري وذلك من خلال تحويل إدارات شؤون العاملين والأفراد إلي إدارات موارد بشرية والتي من شأنها جذب الكفاءات وتدريبها، وتقييم أدائهم. (زهير، ٢٠١٨، ١٨)

كما تُعَدُّ استراتيجيات التنمية المستدامة أحد أنماط التنمية الحديثة نسبياً، حيث تهدف إلى تحقيق تنمية الموارد الطبيعية والبشرية، وفق مخطط مستقبلي محدد بشكل جماعي وتعاوني، لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل لكل مجتمع، حيث جاءت

مواكبة لمتغيرات العالمية والاقليمية، وتلبية لتحقيق رؤية العالم للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، والذي فرض على دول العالم، ضرورة التحرك لتحقيقها بناء على رؤية، وخطط محلية لتحديد المسار الأمثل، للتنمية وتحديد أهداف مستقبلية واضحة. (UNESCO, 2015)

وتعتمد استراتيجية التنمية المستدامة على تحسين الواقع، وتغييره نحو الأفضل والتخطيط الجيد للمستقبل، وتمثل رؤية مصر ٢٠٣٠ مبادرة أطلقتها الحكومة المصرية عام ٢٠١٨م، لبدء خطة استراتيجية للتنمية الشاملة، وترتكز على تكوين مجتمع مبدع، ومنتجا للتكنولوجيا يتميز بوجود نظام متكامل، يضمن قيمة الإبداع والابتكار وتطبيقا في معالجة المتعلم المشكلات، التي تواجه المجتمع بطرق وأساليب متقدمة، لرفع مستوى كفاءتهم. (Al Kharabshe,2012,p187).

مشكلة البحث:

يعتبر الاختيار المهني من بين الركائز الأساسية التي تعنى بالكفاءات الانتاجية والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في نجاح الموظف أو فشله في الوظيفة، فتطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تحقق إلى حد ما نوع من التطور لدى الموظف وصاحب الوظيفة وما يوجد لدى الفرد من قدرات واستعدادات ومهارات وخبرات وسمات شخصية واجتماعية.

ويولد نوعا من الرضا والارتياح مما يجعله أكثر قدرة على الانتاج والعطاء، ومنه يستطيع أن يرتقي في السلم الوظيفي إلى مستوى أدائه ولهذا نجد المنظمة تسعى إلى زيادة استثمار طاقات العنصر البشري مما يزيد في إنتاجها وينمي من توافقه في الوظيفة. (الطيب، وآخرون، ٢٠١٢، ١٧)

ويعتبر الاختيار الوظيفي في مقدمة المشاكل التي تعاني منها الدول النامية، رغم وجود موظفين قادرين على الإنتاج الجيد لتحقيق الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي، وقد دلت الأبحاث على أن الزيادة في الإنتاج والعطاء ورضا الموظفين يعتمد أساسا على حسن اختيار الموظفين لمناصب شغلهم خاصة إذا ما عرفنا أهمية

رضا الموظفين عن وظيفتهم والتي تتمثل في تكوين أثر حسن على دوران العمل والإجازات المرضية وغير ذلك من مشاكل الموظفين. ونظرا للدور القيم الذي يلعبه أيضا في تحقيق أهداف المنظمة إذ كان اهتمام الكثير من الباحثين منصبا حول كيفية خلق قوة عاملة راضية عن وظيفتها إلا أن كل فئة منهم اهتمت بجانب مهم، فمدرسة الإدارة العلمية اهتمت بالطرق العلمية الموضوعية لزيادة الإنتاج، بينما مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت اهتمامها إلى القيادة ومهارات الاشراف والعلاقات الاجتماعية ضمن العمل. أما المدرسة السلوكية ركزت على العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتكييف الآلات للأبعاد النفسية والفيزيولوجية للموظف. فمن المؤسف أن بعض الدول النامية تعطي اهتمام كبير لزيادة الإنتاج وتحسين الآلات بينما لا تهتم بالموظفين وصحتهم النفسية والعلائقية (الطيب، وآخرون، ٢٠١٢، ٩).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن الارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي في الجامعات المصرية ضوء خبرات بعض الدول؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

- (١) ما الأطر المفاهيمية لإدارة الموارد البشرية؟
- (٢) ما ملامح واقع إدارة الموارد البشرية؟
- (٣) ما أهم سياسات إدارة الموارد البشرية؟
- (٤) ما أهم الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي؟
- (٥) ما التوصيات المقترحة للارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي في الجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

- سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- (١) التعرف على الأطر المفاهيمية لإدارة الموارد البشرية.
 - (٢) التعرف على ملامح واقع إدارة الموارد البشرية.
 - (٣) رصد أهم سياسات إدارة الموارد البشرية.
 - (٤) عرض لأهم الخبرات العالمية في الاختيار الإداري الوظيفي.
 - (٥) التوصل إلى توصيات مقترحة للارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

- تأتي أهمية البحث انطلاقاً من النقاط التالية:
- (١) يفيد هذا البحث المكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة في مجال التنمية المهنية ومعايير الاختيار الوظيفي.
 - (٢) تأتي هذه الدراسة مواكبة لجهود وزارة التربية والتعليم بتطوير وتجويد معايير الاختيار الوظيفي في الجامعات المصرية وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.
 - (٣) يفيد هذا البحث الباحثين وطلبة العلم وكل المهتمين بتنمية الموارد البشرية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداث بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، ومصادر المواد الخام، وأنواع معينة من السلوك (أليسون وآخرون، ٢٠٠٢، ٢٣: ٢٥).

حدود البحث:

تمثلت في عرض الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، وعرض لأهم الخبرات العالمية في الاختيار الإداري الوظيفي. واعتمد البحث على عرض خبرات بعض الدول (الأردن، لبنان، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية).

ويعرض البحث لبعض الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي من خلال:
المحور الأول: ملامح واقع إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب - الاختيار والتعيين)

أولاً: ملامح إدارة الموارد البشرية:

١. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
٢. مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية
٣. مراحل تخطيط الموارد البشرية
٤. متطلبات ولامح إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

ثانياً: سياسات الاستقطاب للموارد البشرية:

١. مفهوم الاستقطاب
٢. أهمية الاستقطاب وأهدافه
٣. سياسات استقطاب الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.

ثالثاً: سياسات الاختيار والتعيين للموارد البشرية.**المحور الثاني: بعض الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي:**

١. خبرة الأردن
٢. خبرة لبنان
٣. خبرة اليابان
٤. خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

المحور الأول: ملامح واقع إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب- الاختيار والتعيين)

أولاً: ملامح إدارة الموارد البشرية:

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

شهدت إدارة الموارد البشرية مراحل تطور عديدة بدأت مع مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي وتميزت بظهور الآلات والنظر إلي العامل على أنه امتداد للآلة دون الاهتمام به وتحسين ظروفه، وظهرت اتحادات ونقابات نتيجة الحاجة الملحة لتحسين ظروف العاملين في بداية القرن التاسع عشر الميلادي، تطالب بحقوق العاملين، وتبعتها حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تيلور في مطلع القرن العشرين وما نتج عنها من ضرورة الاختيار الجيد للعاملين والتركيز على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم والتعاون بين العاملين والإدارة، واهتمت بالعوامل المادية دون الاهتمام بالنواحي المعنوية. ونتيجة ذلك ظهرت العلاقات الإنسانية التي ترجع إلى تجارب وثورن في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين وأسفرت عن أهمية الاتصال بين الرؤساء والعاملين وإشراك العاملين في صنع القرار، والاهتمام بحل مشكلاتهم، والأخذ بنظم الحوافز المعنوية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ومن هنا ظهرت إدارة الأفراد وفي منتصف القرن العشرين وبعد الحرب العالمية الثانية تغيرت الظروف الدولية، وكان لذلك الأثر الأكبر في تغيير النظرة إلى العاملين، وتم إعطاؤهم بعض المزايا وتطورت إدارة الأفراد، وفي النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت حركة العلوم السلوكية وتطوير ممارسات الأفراد والتركيز على تخطيط الموارد البشرية ونظم التقييم وغيرها.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في السنوات الأخيرة في مؤسسات التعليم العالي. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي

متخصص يطلق عليه إدارة الأفراد أو شؤون العاملين ثم إدارة الموارد البشرية، يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار. كما تشمل مهام إدارة الموارد البشرية متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات، وتنفيذ إجراءات الأجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون. (كورتل، ٢٠١٢، ٦)

وتشهد اليوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، ويرجع ذلك إلى الصحو الثقافي والانفتاح الثقافي وزيادة أهمية العلم والمعرفة، وتزايد نوعية الموارد البشرية المتعلمة الماهرة المتخصصة، والتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وتمكين العاملين وغيرها، وأصبحت النظرة إلى الموارد البشرية نظرة استثمار بشري وتنمية القدرات وتحسين الأداء.

مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هؤلاء الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة. (Malkawi, 2018, p147)

ويعرف آخرون مفهوم إدارة الموارد البشرية من كونها الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم. (وادي، وعمار، ٢٠١٨).

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف إجرائي عن إدارة الموارد البشرية كالتالي: هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون العاملين في الجامعة من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتلبي احتياجاتهم المطلوبة للارتقاء بجودة الخدمة المقدمة وذلك من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

أهداف إدارة الموارد البشرية: (عمار، ٢٠١٢)

١. تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع، وأهداف العاملين بكل فاعلية وكفاءة.
٢. تأدية إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل ومترابط مع باقي الإدارات المختلفة.
٣. تقديم الإرشاد والنصح بكل ما يخص شؤون الأفراد.
٤. ضمان الاستمرارية في تدفق القوى البشرية للمؤسسة بواسطة الاختيار والتعيين والاستقطاب.
٥. المحافظة على الاستمرارية في رغبة العاملين في العمل عن طريق توفير نظام كامل التعويضات.
٦. ضمان الاستفادة من الجهود البشرية من خلال تطويرها وتدريبها.
٧. إتاحة الفرص من أجل تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم من أجل زيادة دخولهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم
٨. توفير سياسات موضوعية تستعمل بهدف الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار.
٩. رفع مستويات المعيشة، ومساعدة الأفراد في اختيار الوظائف المناسبة لهم.
١٠. المحافظة على قوة العمل في المجتمع.
١١. تطوير وتدريب الموارد البشرية والحفاظ عليها.
١٢. تحضير الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة بهدف إنجاز العمل بكفاءة عالية.
١٣. مكافأة الموارد البشرية.

١٤. قيادة وتوجيه نشاطات العاملين، وممارسة تنظيم جهودها.
 ١٥. رقابتها لعدم خروجها عن سياستها العامة التي تعرقل تحقيق أهدافها.
 مراحل تخطيط الموارد البشرية: (Mayrhofer, Brewster, 2018)
 التعرف على خطة المؤسسة المتعددة بمعنى تقدير جميع الاحتياجات المستقبلية من خلال:

- ١) تحديد المتطلبات حسب التخصصات من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها.
- ٢) معرفة مدى النقص في العمالة أو الفائض منها.
- ٣) تحليل الوضع الحالي، ووضع الخطة بما يتناسب مع معالجة الموقف مستقبلاً بهدف مواجهة متطلبات التوسع في الموارد البشرية.
- ٤) دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تحليل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة على سوق العمل.
- ٥) دراسة البيئة الداخلية عن طريق الخبرات والقدرات ونوع المهارات وحجمها، مع مقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل.

متطلبات وملامح إدارة الموارد البشرية إلكترونياً: (بيومي، ٢٠٢٢، ٦٥٢ - ٦٥٣)

متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

١) المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

يمكن اعتبار E-HRM جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا ووسائل ICT ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات، والاتصالات والإنترنت وغيرها ...
 ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال:

أ) الاتصالات الفورية .

ب) الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.

ت) المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء.

- ث) توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف .
- ج) تبادل المعلومات بين الحكومة، والنقابات، ومراكز التدرج والتعليم .
- ح) إجراء دراسات وأبحاث في مجال HRM.
- خ) العمل عن بعد Telework.
- د) تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات .
- ذ) ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا .
- ر) دعم التعليم وربط بأسواق العمل.
- ٢) المتطلبات الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً: (فتحي، ٢٠١٧)، (وادي، عمار، ٢٠١٨)
- أ) إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية علي شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات.
- ب) تدريب المستخدمين على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.
- ت) سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف HR مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدي المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- ث) توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة انترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها تشمل الاجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR.

ج) إن استخدام E-HRM من قبل العاملين بالمنظمة مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة الاستخدام.

ملاح إدارة الموارد البشرية: (معوض، ٢٠١٤، ٢١٣ - ٢١٩)

إن إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة الإسلامية تنفرد ببعض السمات والمبادئ تميزها عن الإدارة المعاصرة، حيث إضفاء الصبغة الإسلامية في تخطيط وتقييم وتنفيذ أنشطتها ووظائفها والالتزام في أداء رسالتها بقيم وتعاليم الشريعة الإسلامية، وتتضح ملاح هذه الإدارة في الآتي: (الأشعري، ٢٠٠٠)

١ - التخطيط Planning:

تأكدت فكرة التخطيط في تعاليم الإسلام، وعمل الرسول صلي الله عليه وسلم بالتخطيط الإداري ووضع خططا عملية منذ بداية فترة نبوته حتى نهايتها، تتضمن التخطيط للدعوة، والتخطيط للهجرة، والتخطيط للغزوات، والتخطيط للبناء. كما أكد الإسلام على ضرورة قيام الإنسان بجمع المعلومات الصحيحة في التخطيط لأعماله ولا يجوز الاعتماد على الظن، فأى عمل يستهدف المستقبل لابد وأن يعتمد على العلم بحقيقة الأمور قبل تقرير القيام به.

٢ - التنظيم Organization:

ويعني التنظيم وظيفة إدارية لها طابعان: إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق. والتنظيم الإداري من المنظور الإسلامي مصدره من الشريعة الإسلامية ويعترف باحتياجات الموظف الروحية والمادية والفكرية والنفسية ويعمل على التوفيق بينها، بالإضافة إلى أنه يحل الحلال ويحرم الحرام وينكر الباطل ويشجع على فعل الخيرات، بينما مصادر التنظيم الإداري الحديث هي من نتاج العقل البشري وعرضه

للإلغاء والتغيير والإضافة، وتقتصر على الاهتمام بالنواحي المادية، وخالية من الوازع الديني، ومعاييرها تنقصها الدقة والوضوح وتتبع المصالح أيا كان نوعها. وتشير الأدبيات الحديثة في الإدارة إلى أهمية تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات، لما لذلك من دور في تسهيل العمل في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

٣- التوجيه Guidance:

ويعني الإرشادات والنصائح والتعليمات من الرئيس إلي مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن السخرية بقصد القيام بعمل ما من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع، أي إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقا للشرع الحنيف. وزخر القرآن الكريم والسنة المطهرة وسير الصحابة والتابعين والسلف الصالح برصيد هائل من التوجيهات والإرشادات المتعددة التي تتعلق بالسلوك العام والخاص والعبادات والمعاملات والجوانب الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية ونحوها، بحيث اشتملت على كل ما هو صالح للإنسان. ويجب أن يكون التوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية وألا يكون في معصية لله، وألا يكون التوجيه أكبر من طاقة المرؤوس، وألا يكون فيه ضرر له أو للغير.

٤- الرقابة Control:

ويقصد به وظيفة إدارية فردية وجماعية ومهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية، وتنفيذا للواجب وانقيادا لقول الله تبارك وتعالى في وصف المؤمنين: "والذين هم لأمانتهم وعهدهم راعون" (المؤمنون: ٨) فالإسلام يأخذ أولا بمبدأ رقابة الضمير أي الرقابة الذاتية النابعة عن خشية الله وراحة النفس، وثانيا رقابة الغير أي الرقابة الخارجية. وهذا ما تحاول المناهج الإدارية الحديثة الاهتمام به والتركيز على الجوانب السلوكية وتدريب العاملين نحو الرقابة الذاتية.

٥- الأجر والحوافز Pay and incentives:

الأجر هو عطاء مادي يحصل عليه الموظف مقابل عمل يقوم به، والأجر في الإدارة الإسلامية ذات جذور تعبدية فإن الأجر له فلسفة مغايرة عن الأجر في الفكر الإداري الحديث الذي لا يتعدى بصوره المتعددة الحياة الدنيا، بينما الأجر في الإسلام له امتداد من الدنيا إلى الآخرة فينال من الله عز وجل رضا وفضل وإحسان. أما الحوافز تعني شعور خارجي يشجع الشخص على الأداء الجيد ومضاعفة الجهد، وقد يكون ماديا أو معنويا أو كليهما بهدف تشجيع الموظف على الإنتاج الأفضل وتشجيع زملائه في العمل للاقتداء به والتنافس فيما بينهم. والقرآن الكريم والسنة المطهرة يكتظان بالحوافز المعنوية المرتبطة بجنت عدن تجري من تحتها الأنهار والخلود فيما لمن آمن واتقى وعمل صالحا وأخلص عمله لله تبارك وتعالى.

٦- التوظيف Employment:

يعني عملية إدارية مهمتها تزويد المنشأة بما تحتاجه من طاقة بشرية بأسلوب يحرص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار على أن تكون هذه الطاقة ذات كفاءة عالية تستجيب لمعايير القوة والأمانة والحفظ والعلم وتعمل على تحقيق أهداف مشروعة.

ومن مهام عملية التوظيف في الإدارة:

- ١- توصيف الوظائف: أي تحديد الواجبات والمسؤوليات العملية الخاصة بالوظيفة والشروط الواجب توافرها في المرشح لشغلها - كما أشار إليها ابن تيمية بـ "معرفة الأصلح"، وهذا يعد سبقا في التوصيف الوظيفي الذي يتحدث عنه الفكر الإداري الحديث.
- ٢- الاختبار ثم الاختيار: إن القاعدة المعمول بها في الإدارة الإسلامية منذ العصر النبوي في شغل الوظائف الشاغرة هي الاختبار العملي قبل الاختيار إن لم يكن المرشح معروفا مسبقا في علم أو مهارة.

٣- **التأديب والجزاءات:** أي مجازاة الموظف على تقصير متعمد أو إساءة مقصودة إلى وظيفته، ومن المخالفات التي قد يرتكبها الموظف التزوير والرشوة والاختلاس واستغلال الوظيفة لتحقيق مصالحه وتجاوز الأنظمة واختراقها عمدا والاستهتار بالعمل وغيرها.

٤- **التقاعد:** هو توقف اختياري أو إجباري للموظف عن العمل ينتج عنه عطاء مالي شهري له تحدد قدره عدة عوامل مثل الدرجة والراتب وفترة الخدمة.

٧-الاتصال Communication:

هو وظيفة إدارية مهمتها نقل المعلومات والبيانات والقرارات والاستفسارات والإجابات والتوجيهات والأفكار وتبادلها بين مختلف الوحدات الإدارية وأقسامها، ومن أجل أن تكون ذات طابع إسلامي يفترض فيها النزاهة والأمانة والصدق والموضوعية وذلك من أجل تحقيق هدف مشروع.

وقد أخذ الاتصال في الإدارة الإسلامية نفس الاتجاهات والأشكال المعروفة في الإدارة الحديثة، فهناك اتصالات من أعلي إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلي وهي الاتجاهات العمودية، وهناك اتصال أفقي بين المستويات المتماثلة الواقعة على مستوى واحد.

والاتصال هو النظام الذي يبعث الحيوية والحركة والنشاط في أية مؤسسة؛ كونه يعتمد على تبادل البيانات والمعلومات ونشرها وتوزيعها على مختلف العاملين، سواء من خلال الأوامر واللوائح وحلقات العمل والندوات أو غيرها، ويساعد الاتصال أيضا في زيادة الروح المعنوية للعاملين وتحسين الإنتاجية، وهذا ما ذكرته النظريات الحديثة في الإدارة. (الجريسي، www.alukah.net)

هذا ويتضح ما تتميز به إدارة الموارد البشرية في المنظور الإسلامي، فهي إدارة تقدر الإنسان وتحترم قدراته وإمكاناته وتسعي إلى دعمها وتطويرها، وتلتزم بالتشريع الإسلامي في كافة وظائفها. وجدير بالذكر ضرورة توجه التعليم قبل الجامعي في تطوير إدارة مواردها البشرية نحو تطبيقات تلك الإدارة في الأهداف والأنشطة

والوظائف المنوط العمل بها في هذه الإدارة، وخاصة فيما يتعلق بالتوظيف وضوابطه الخاصة باختيار الشخص المناسب وتعيين الأصلح والأقوى والمعروف عنه الأمانة وتحمل المسؤولية والعلم والخبرة، ووضع الأجور والحوافز وفق مبادئ العدالة والمساواة والجمع بين الحوافز المادية والروحية، والتدرج الرئاسي وتقسيم العمل ومراعاة احتياجات العاملين وتطبيق العلاقات الإنسانية وحسن الظن بالموظف وسياسة الباب المفتوح، والأخذ بمبدأ الشورى وتفويض السلطة، والرقابة الذاتية حيث مراقبة الخالق عز وجل في عمله، والأخذ بالتخطيط المستقبلي والاستفادة من التجارب السابقة ..

ثانياً: سياسات الاستقطاب للموارد البشرية:

١- مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب على أنه: عملية البحث عن الحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها. (العمرى، ٢٠٢٠، ٣٤٣)

كما يشير أيضاً إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

٢- أهمية الاستقطاب وأهدافه:

تكمن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها.

وفوق كل ذلك فكما تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الاستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على

اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له.

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية: (صالح، والسالم، ٢٠٠٦، ٨٤).

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

٢. من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

٣. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

٤. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

٥. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.

٦. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

٧. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.

٨. تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.

٩. تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

أهداف عملية الاستقطاب: (العمرى، ٢٠٢٠، ٣٤٥)

١. وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
٢. توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
٣. عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
٤. توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.
٥. الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.
٦. عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفأ من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

سياسات استقطاب الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه: (العمرى،

٢٠٢٠، ٣٥٧)

سياسات استقوات الموارد البشرية:

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة الإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الاعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي

والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون، أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية . ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي. والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية والمتخصصون الذين يعملون معه، أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي . وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطباع لا يمكن نسيانه، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة، وقد يكونوا من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد علي اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وأن يكونوا مدربين علي وسائل الإنسال الشفوية، وأن يتم مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات.

العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

تتأثر عملية الاستقطاب بالعدد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فإن هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب، ويمكن تقسيمها إلي:

أولاً: عوامل بيئية:

تتمثل البيئة التنظيمية للمؤسسة بكافة المتغيرات المحيطة بها، ضمن ما يسمى بالبيئة العامة سواء المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو البيئة الخاصة التي تسمى بيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة مباشرة، مثل: العاملين، والمالكين، والزبائن، والمنافسين، والموردين، والممولين. وتؤثر جميع

هذه المتغيرات بصورة مباشرة أو غير مباشرة على استراتيجيات جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، وتنقسم إلى:

أ) البيئة الخارجية للاستقطاب :

من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي البيئة الخارجية، أي عوامل وظروف خارج حدود المنظمة والتي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب وتنقسم إلى:

١- سوق العمل: ويقاس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل، فكلما كان سوق العمل والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية يحتوي على الخبرات المطلوبة، كلما ازادت فعالية عملية الاستقطاب. فإذا تم اختيار سوق العمل المستهدف بشكل صحيح فإنه يقلل التكاليف على المنظمة، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يزيد من التكاليف ومضيعة للوقت. (Mondy,2005, p123)

٢- سمعة المنظمة: إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء (حمود، الخرشة، ٢٠٠٧، ٩٢).

٣- الاعتبارات القانونية: تلعب أيضاً دوراً هاماً في ممارسات الاستقطاب حيث أن كثيراً من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب من حيث (ساعات العمل، الظروف العلمية، الأجور، الإنجازات) وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة يكون الدور الهام في سياسة الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات (Mondy,2005, p124)

ب) البيئة الداخلية للاستقطاب :

هناك أيضاً العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب وتكون هذه العوامل ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

(١) تخطيط الموارد البشرية :

عملية التخطيط للموارد البشرية هي نقطة البداية لعملية الاستقطاب فكلما كانت عملية التخطيط فعالة ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها فهذا يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب. (Mondy, 2005, p126)

(٢) معرفة الشركة بموظفيها :

من العوامل المؤثرة أيضاً في عملية الاستقطاب هو مدى معرفة المنظمة بموظفيها فالموظفون الحاليون لدى المؤسسة يعتبرون مصدر من مصادر الاستقطاب فكلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءة موظفيها، كان لذلك الأثر في تحديد مصدر الاستقطاب المتبع سواء داخلياً أو خارجياً.

(٣) الاستراتيجية التنظيمية :

إن المنظمات سواء التي تركز على استراتيجية الكلفة الأدنى، وهذه الاستراتيجية تسمى باستراتيجية الاستقطاب الداخلي ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو التي تركز على استراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات أو الأسواق فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخارج سيكون هو الأساس.

ثانياً: العوامل التنظيمية :

تتضمن تلك المجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المؤسسة في مجال الاستقطاب، حيث تشمل على الإعلان المؤثر والواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المععلن عنها، كما تعتبر الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب عاملاً تنظيمياً آخر، إذ أن المبالغة أو التقصير في الموازنة لا يخدم أهداف الاستقطاب الجيد، وإنما يتطلب الأمر التحديد الدقيق للموازنة عن طريق تحديد كلفة

المرشح الواحد وإجراءات الترشيح وتكتسب استراتيجية الاستقطاب التي تضعها المؤسسة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثمرت جهود المؤسسة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب. (الهيبي، ٢٠٠٥، ١٢٦)

والمبالغة أو التقصير في الموازنة لا يخدم أهداف الاستقطاب الجيد، وإنما يتطلب الأمر التحديد الدقيق للموازنة عن تنظيمياً آخر ، إذ أن ال طريق تحديد كلفة المرشح الواحد وإجراءات الترشيح وتكتسب استراتيجية الاستقطاب التي تضعها المؤسسة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثمرت جهود المؤسسة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب (الهيبي، ٢٠٠٥ : ١٢٦)

ثالثاً: سياسات الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها.

سياسات الاختيار والتعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار وأخيراً التعيين وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة أما بقبول المتقدم للوظيفة أوعد قبوله .

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: (المدهون، ٢٠٠٥، ص ٧)

(١) **إصدار القرار التعيين:** تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

(٢) **التهيئة المبدئية:** تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها. وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الايجابية وتحقق الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها .

(٣) **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:** سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصلة أو تحويله إلى عمل آخر.

(٤) **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه

الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

المحور الثاني: بعض الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي:

إن سياسات الاختيار والتعيين تعتمد اعتماداً كلياً على قواعد وشروط لا بد من ضمان تحقيقها بفعالية منتظمة، لما لها من تأثير على خطة الموارد البشرية بشكل عام، ومصادر اختيار الأفراد والتي تعتمد على تحليل الوظائف واستخداماتها لكي يتم اختيار ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تعد آليات استئصال وتحديد عدد المرشحين للمقابلات والأساليب الفنية التي يمكن أو يوضع بها كل متقدم إلى وظيفة للنظر في مدى تعامله وتجاوبه مع الضغوطات، والمهمة الأكبر تقع على عاتق المسئول المباشر باختيار المناسب بعيداً عن العشوائية بعد الإدراك التام إلى أن ذلك المتقدم للوظيفة سيشغل ذلك المنصب ويرتقي به لتحقيق الأهداف المنشودة منه.

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث، حيث يتم عرض لبعض الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي بهدف التعرف على الآليات والأساليب العالمية في التوظيف والاختيار والمتبعة في إدارة الأفراد تطبيقاً لأهمية التكامل في أنشطتها والارتباط بين وظائفها المختلفة من خلال تنمية مهارات العاملين في مجال الموارد البشرية على إجراء عمليات الاختيار والتعيين وتطبيق الأساليب العلمية في إجراء المقابلات الشخصية وتقييم الخبرات والمؤهلات وفقاً لمتطلبات الوظيفة.

وتختلف معايير الاختيار من دولة إلى أخرى وفقاً لاختلاف الاستراتيجيات والثقافات من مكان لآخر، حيث تواجه معظم المنظمات اليوم، على اختلاف أحجامها وأنواعها وأنشطتها، مشاكل متنوعة، وتحديات هائلة، إدارية ومالية وبشرية وتنظيمية وتسويقية وتنافسية وغيرها، تجعلها على مفترق طرق مجهولة، مليئة بالمخاطر

المداهمة، مما يؤدي إلى صعوبات جمة في تحقيق النجاح الحقيقي بسبب عدم توفر قيادات إدارية مؤهلة تديرها. ويتوقف إيجاد مثل هذه الإدارات وفعاليتها على موضوعية أسس اختيارها من جهة، وعلى مدى توفر سياسة اختيار موضوعية قادرة على إعدادها وتحفيزها من جهة أخرى.

جاءت الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي للجهاز الإداري بهدف تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية، تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة (المخلافين، ٢٠٠٦، ٢٣٠).

وفي ضوء التجارب العالمية والعربية وبالاطلاع على الأدب التربوي، يمكن تقسيم معايير الاختيار الوظيفي للأفراد إلى المجموعات التالية:

(١) معايير السمات الشخصية: (أن يكون متزناً انفعالياً، أن يكون سليم الحواس، أن يكون خالياً من عيوب النطق).

(٢) معايير المتطلبات المهنية: (أن تكون اتجاهاته إيجابية نحو مهنة التعليم، أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال، أن يبدي مهارة في حل المشكلات، أن يبدي مهارة القيادة).

(٣) معايير المتطلبات العلمية والثقافية: (أن يكون ملماً بجوانب تخصصه العلمي ومتمكناً منه، أن يكون واسع الاطلاع، أن تكون لديه ثقافة واسعة ومتنوعة، أن يكون قادراً على تطوير الجانب العلمي والمهاري لدى المتعلمين).

(٤) معايير المتطلبات الأخلاقية: (أن يكون موضوعياً في أحكامه، أن يكون متقبلاً للنقد البناء من قبل طلبته وزملائه).

وفيما يلي عرض لبعض الخبرات العالمية والعربية في الاختيار الوظيفي:
خبرة لبنان:

<https://www.lb.undp.org/content/lebanon/ar/home/aboutus/human-resources.html>

التوظيف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عملية متواصلة هدفها ضمان استحواذ البرنامج على الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب.

مبادئ التوظيف:

يُسترشد في اختيار الموظفين وتعيينهم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالمبادئ الستة التالية:

(١) المنافسة: تتبع عملية اختيار الموظفين نهجا تنافسيا واضحا ومنصفا إزاء الشواغر كافة، بصرف النظر عن المنصب أو طريقة التعاقد أو الوحدة المولية بالتعيين.

(٢) الموضوعية: تجري عملية فحص المرشحين بحرفية صارمة، استنادا إلى معايير واضحة ودقيقة تحدد المهارات الوظيفية والكفاءات وأولويات المنظمة.

(٣) الشفافية: تتسم معايير اختيار الموظفين وتعيينهم، فضلا عن سائر مراحل عملية التوظيف، بأقصى درجة من الشفافية على مستوى الملاك والمرشحين على السواء.

(٤) التنوع: تعكس القوة العاملة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مبدأ التنوع، إذ تسعى جاهدة إلى توظيف أعداد متساوية من الرجال والنساء يمثلون أوسع توزيع جغرافي ممكن، فضلا عن إشراك أفراد من الفئات الناقصة التمثيل والجماعات الأصلية وذوي الإعاقة.

(٥) عدم التمييز: انطلاقا من مبدأ التوظيف على أوسع نطاق جغرافي ممكن، يلتزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عمليتي اختيار الموظفين وتعيينهم بعدم التمييز على أساس العرق، أو الانتماء القومي أو الاثني، أو اللون، أو الدين، أو السن، أو الجنس، أو الهوية الجنسية، أو التوجه الجنسي، أو الحالة الاجتماعية، أو الحالة الأسرية، أو الإعاقة.

٦) المساءلة: يخضع المديرون الملجون بإجراءات التوظيف للمساءلة، سواء لجهة اقتراح عملية اختيار الموظفين أو طريقة تنفيذ تلك العملية.

عملية التوظيف:

(١) تقديم الطلبات عبر شبكة الإنترنت:

تدرج الوظائف الشاغرة على الموقع الإلكتروني لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمدة أسبوعين على الأقل. يمكن تقديم الطلبات على موقعنا الإلكتروني على الانترنت عبر رابط "الوظائف" في خانة "العمل مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي". ندعوكم إلى إلقاء نظرة على قائمة الوظائف المتاحة لدينا عن طريق [النقر هنا](#) في حال عثرتم على وظيفة مطابقة لمهاراتكم واهتماماتكم، يكفي أن تنقروا "تقديم الطلبات عبر الانترنت". وحيث أننا نستخدم نظام التوظيف الإلكتروني، لا يتم قبول سوى الطلبات المقدمة عبر الإنترنت.

(٢) الفحص وإجراء المقابلات:

يرجى أخذ العلم بما يلي:

(أ) ترد معايير الاختيار والكفاءات اللازمة في إعلان الشاغر المتصل بمنصب معين. وبعد انتهاء مهلة تقديم الطلبات، يتم إعداد قائمة المرشحين الطويلة استناداً إلى تلك الكفاءات. ويمكن استخدام نتائج الاختبار التقني كأداة تقييم إضافية. ويتم مراجعة "القائمة الطويلة" وإعداد قائمة مختصرة في نهاية المطاف تستند إلى الاختبار التقني، وألويات المنظمة، والاحتياجات التنظيمية والتقييم الشامل لمواصفات المرشحين.

(ب) يدعى بعد ذلك مرشحو القائمة المختصرة إلى مقابلات تجريها معهم لجنة مكونة عادة من أربعة أعضاء.

(ت) يتم بشكل واف التحقق من مراجع المرشح الموصي به وخلفيته.

(ث) تقدم لجنة المقابلات إلى لجنة داخلية توصية بالمرشحين المختارين. وتستعرض هذه الأخيرة عملية التوظيف وتنتهت من شفافيته وطابعها التنافسي.

ج) على المرشح المختار أن يجتاز فحصاً طبي قبل مباشرة مهامه.
ح) نظراً للعدد الكبير من الطلبات الواردة، لا يتم الاتصال إلا بمرشحي القائمة المختصرة.

٣) توظيف الأقرباء القريبين:

أ) يجوز توظيف قرين أحد موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو المتعاقدين معه، شريطة ألا يكون أحد القرينين مشرفاً مباشرة على الآخر.
ب) يجب أن تتم عملية توظيف أقارب موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو المتعاقدين معه (أب، أم، أخ، أخت، ابن، أو بنت) وفقاً للشروط المنصوص عليها في سياسة العلاقة الأسرية.

خبرة اليابان:

معايير الاختيار في اليابان:

حددت التربية اليابانية المعايير الآتية للاختيار الوظيفي:
(البرغوثي، أبو سمرة، ٢٠٠٧)

فمن يدخل إلى كليات إعداد المعلمين: هم أوائل خريجي المدارس، ورواتب المعلمين هي من أعلى رواتب الحكومية في اليابان، ويحظى المعلم الياباني باحترام وتقدير المجتمع الياباني وبعد ذلك يخضع المعلم إلى تدريب تحت إشراف معلم خبير على مدار سنتين، والمعلم الخبير يكتب تقارير عن المعلم المتدرب، وتكون هذه التقارير في جانبين جانب معرفي (الكفايات اللازمة للمعلم)، أما الجانب الثاني وهو الأهم تقارير أخلاقية، وفي حال أن هذه التقارير لم تؤهل المعلم المتدرب إلى أن يكون معلماً، ينتقل المعلم المتدرب إلى إحدى الوظائف في الوزارة التي تناسب شهادته بعد خضوعه لدورات تؤهله في العمل الجديد، ومن المعايير التي يجب أن تتوفر في الاختيار ما يلي: (الزكي، ٢٠٠٦)

١. استيعاب القيم الحقيقية والخطيرة للزمن والوقت والعمر، إذ لا مستقبل لفرد أو أمة لا يؤرقها الوعي بالوقت بل لم تضع نفسها على أول طريق هذا الوعي.

٢. رغبة في العلم قبل العملية التعليمية ومواكبة لها، فلا قدرة للمتعلم على التعلم دون محبة له.

٣. إدراك معنى السلام والسعي لتحقيقه، سلام مع النفس ومع الغير من مجتمعه وسلام شامل على الأرض قائم على العدل.

٤. التمسك بالكرامة والدفاع عنها وعدم قبول الذل والهوان، فلن تقوم قائمة لأمة تمرس أفرادها منذ طفولتهم على الذل والنفاق والجبن.

٥. الوعي بالمعنى الصحيح للسلطة والإدارة ومسؤولية صاحبها أمام الله وأمام ضميره، وهكذا ينبغي أن تغرس التربية فكرة الحساب الدائم للضمير، وأمة أفرادها تملك ضمائر أقوى من الأهواء الطاغية.

٦. الإحساس بالمسؤولية تجاه إعمار الأرض وليس إفسادها وعلى التربية أن تغرس اليقين بأن كل فرد عليه واجب يقوده في كل خطوة وفكرة وإجراء بأن يكون معمرًا.

٧. الفهم لمكانة المال ودوره والمطلوب أن يدرك أفراد الأمة قدرة المال على خدمة الحياة لا أن تسخر الحياة للمال، ووعي بعلاقته الحيوية بقيام الأمم وسقوطها وتحلل أفرادها، وعلم بالدور الحكيم للمال في مجال الفرد ودنيا الأمة. بحيث يؤثر ذلك في تعديل مسار الجمع للمال ثم الإنفاق في حياة الأسرة اليومية ثم بتصحيحه لمسار الإنفاق العام

ومن الخصائص التي قامت عليها إدارة الموارد البشرية باليابان:

١. الاستقرار الوظيفي: يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم الركائز الأساسية للإدارة اليابانية، ويترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة، وخلق جو يسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين.

٢. أولويات الجماعة على الفرد: يعتبر العمل الجماعي كفريق واحد من أهم سمات المنظمات اليابانية، واهتمامات الفرد ومشاعره وطموحاته مرتبطة بالمجتمع وبالجماعة التي يعيش بينها.

٣. المشاركة في صنع القرار: تكون عملية المشاركة في صنع القرار من أسفل إلى أعلى، وإتاحة الفرصة لكافة العاملين للمساهمة في تحديد أي مشكلة داخل المنظمة.

٤. الاهتمام الشمولي بالموظف: الإدارة اليابانية تعتمد على مبدأ أن العامل له كيان اجتماعي، ولذا تهتم بحياته المهنية والاجتماعية خاصة وأن المشكلات الاجتماعية للعامل تؤثر تأثيراً مباشراً عند قيامه بتنفيذ العمل الموكل إليه.

ومن الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الموارد البشرية باليابان أسلوب كارسن الإداري القائم على التوجه نحو الإنسان وتقديره واحترامه، والإدارة المرئية التي تسهم في تعرف القادة على الموظفين والاستماع إليهم، واللامركزية، وتقييم الآراء والأفكار قبل تنفيذها، والسعي وراء المعلومات.

أما سياسات إدارة الموارد البشرية في اليابان، تتضح فيما يلي:-

(الكردي، ٢٠١٠، ١٤ - ١٨)

١- سياسة الاختيار: إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر، ويكون التركيز في عمليات الاختيار على مدى توافق خصائص الموظف الشخصية ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

٢- سياسة التدريب المستمر: توفير العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها. وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها والقيام بعمله بصورة أفضل.

٣- سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: تؤمن الإدارة اليابانية بديمومة الوظيفة من خلال التدريب والتنقل بين الوظائف المختلفة، أما التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة

- الانتقال من منظمة لأخرى، بينما الإلمام العام يجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.
- ٤- السياسة البطيئة في الترقية: تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية، فالموظف العادي يمكن أن يترقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن ٨ سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يترقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة لتقييم أدائه والحكم على مستوى جدارته.
- ٥- سياسة شاملة وبطيئة في تقييم الأداء: ترى الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية، أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مر كل خمس سنوات مثلاً) ستكون الصورة أكثر وضوحاً. ونظام تقييم الأداء في المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعني أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد والنضج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون.
- ٦- سياسة الأجور على أساس الأقدمية: ترتبط هذه السياسة بسياسة البطء في الترقية، حيث أن هناك رابطة وثيقة بين معدل الأجور ودرجة الأقدمية، فكلما طالت مدة خدمة الفرد كلما زادت كفاءته ومسؤولياته الوظيفية، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.

خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

تتبنى الدراسة مفهوم الاستقطاب باعتباره البحث عن الأفراد الصالحين واستمالتهم وجذبهم، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وذلك لاختيار الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة في العمل، أما مفهوم الاختيار فهو الخطوة التالية لعملية الاستقطاب والسابقة لصدور قرار التعيين، وهو يشير إلى فحص طلبات المتقدمين

للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر. أو العملية التي يتم من خلالها التأكد من قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم، ويتم فيها التوفيق بين مواصفات الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة وواجبات تلك الوظيفة من أجل انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تتوافر فيها القدرة والاستعداد والرغبة، للوفاء باحتياجات المنظمة التي تنتج عن تقاعد بعض العاملين أو وفاتهم أو استقالتهم أو نتيجة لتوسيع المنظمة في أنشطتها وأدوارها. وترتكز الدراسة على الوظائف التنفيذية الفيدرالية العليا ودور مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد (OPM) في الاستقطاب والاختيار والتعيين، مع التطبيق أيضا على وزارتي الخارجية والتعليم الأمريكيتين، حيث تتم عملية الاستقطاب والاختيار من خلال مكاتب خاصة تابعة للوزارات أو من خلال مكتب OPM ، وعليه تم ستناول الدراسة النقاط الآتية:

(١) دور مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد (OPM) في الاستقطاب والاختيار والتعيين: (http://www.opm.gov/job_seekers)

يلعب هذا المكتب الحكومي دور بالغ الأهمية في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لكافة الموظفين الحكوميين الفيدراليين أو على مستوى الولايات، حيث يوجد به مصادر للوظائف المتاحة سواء للطلبة أو الوظائف الصيفية أو للخريجين، كما يتيح للموظفين بالفعل أن يعرفوا الخيارات الوظيفية المتعلقة بهم.

وفي القسم الخاص بالباحثين عن الوظائف نجد موقع المكتب يقسم الأمر إلى مساحة لإيجاد الوظائف الفدرالية ويقسمها إلي:

١. استعادة الوظائف Recovery Jobs
٢. موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية USAJOBS
٣. وظائف مطلوبة Jobs in Demand
٤. الوظائف التنفيذية العليا Senior Executive Jobs
٥. أسئلة وأجوبة عن الوظائف Job FAQs

٦. موارد تشغيل المحاربين القدامى Veterans Employment Resources

٧. المعوقين Persons with Disabilities

ولا شك أن هذه التفاصيل والمعلومات تساهم بطريقة فعالة في جذب واستقطاب العاملين المتميزين أصحاب الكفاءة والمهارات، كما تساعد المتقدم والمنظمة على التوفيق بين المهارات والقدرات المتاحة واحتياجات الوظيفة، والموائمة بين العرض والطلب من الموارد البشرية، مما ينعكس على اختيار وتعيين أفضل العناصر.

سياسات الاستقطاب في الموارد البشرية

يوضح الموقع الإلكتروني الأنشطة التي يقوم بها المكتب على هذا النحو:

أ) التخصيص: Allocation

ليس هناك حد قانوني لعدد المناصب التنفيذية العليا. ومع ذلك يوضح قانون (5U.S.C. 3133) أنه ينبغي على مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد أن يخصص "مساحات" لرؤساء الوكالات على أساس دورة كل سنتين.

كما يمكن للوكالات أن تنشئ مناصب من تخصيصها بدون انتظار موافقة المكتب، ولتسهيل الإدارة الاستراتيجية للحكومة، يستخدم المكتب جدولته الزمني لفترة السنتين لتخصيص الوظائف في المستوى العالي (SL) والشغور في الوظائف العلمية والاحترافية وبتاريخ ٣٠ سبتمبر ٢٠٠٧ كان عدد المناصب التنفيذية العليا الدائمة المخصصة هو ٨٠٩٦.

ب) الشغور: Vacancies

يتم الإعلان عن وظائف الخدمة التنفيذية العليا (SES)، سواء المستوى الأعلى (SL) أو الوظائف العلمية (ST) علي موقع (OPM) المكتب، وعلي « موقع وظائف الولايات المتحدة» وعنوانه <http://www.usajobs.gov>. ومن هذا الموقع يمكن تنزيل اعلانات عن الوظائف الشاغرة التي تناسب اهتمامات المتقدم ومؤهلاته ومصالحته، ويقدم "دليل الخدمة التنفيذية العليا" معلومات تفصيلية عن المؤهلات التنفيذية ونصائح لكتابة بيانات التأهيل بشكل فعال.

عملية توظيف الكفاءات لوظائف الخدمة التنفيذية العليا:

تقوم الوكالة باختيار طريقة الاختيار ولقد طور مكتب إدارة الأفراد منهجين حديثين للاختيار، لتوظيف معينين جدد لمناصب الخدمة التنفيذية العليا، هما طريقة سجل الإنجاز «Accomplishment Record» وطريقة الاعتماد على السيرة الذاتية «Resume-based»، عند التعاقد من خلال إعلان تنافس للوظائف الشاغرة، تقوم الوكالات باستخدام أسلوب السرد التقليدي لمليء شغور معين ف منصب/ وظيفة ما. وتستند كافة الأساليب على المؤهلات الأساسية التنفيذية، التي لاتزال سارية المفعول، وسيتم تناول هذه المؤهلات لاحقاً بشيء من التفصيل.

وقد تم تصميم طريقتي «سجل الإنجاز» والاعتماد على السيرة الذاتية» لتكون طريقة" صديقة أكثر لل مقدم "more applicant-friendly" من أسلوب السرد التقليدي للمؤهلات الأساسية. وعن طريقة تقليل العمل الورقي على المتقدم، يمكن لهذه الأساليب أن يكون لها عائد أكبر في جذب متقدمين متنوعين ومختلفين لشغل المناصب ويمكن تناول هاتين الطريقتين على النحو التالي:

أ. طريقة سجل الإنجاز:

بموجب هذه الطريقة، فإن الإعلان عن الوظائف الشاغرة يوجه المتقدمين لتقديم سيرة ذاتية وسرد يوضح الكفاءات/المهارات المختارة (مثل التفكير الاستراتيجي) والتي تستند إلى «المؤهلات التنفيذية الأساسية/المحورية» والمؤهلات الفنية الأخرى. وهذا يسمح للمرشحين بتقديم طلب توظيف أبسط يستهدف ويركز على الكفاءات المختارة، بدلاً من السرد المطول للمهارات و«المؤهلات التنفيذية الأساسية» التي أضحت قياسية أي يجب تمتع المتقدم بها، وتعتبر معيار رسمي في الاختيار. وعامة تحدد الوكالات خمس كفاءات، واحدة منها من «المؤهلات التنفيذية الأساسية» التي يجب على المتقدمين أن يوضحوها وفقاً لما تم الإعلان عنه في إعلان الوظائف الشاغرة.

كما إن سرد الكفاءات/المؤهلات عادة يكون محدد بصفحة واحدة لكل مهارة، وعند استخدام هذه الأسلوب، يوصي مكتب «OPM» للوكالات بإجراء مقابلة منظمة كجزء من عملية الاختيار.

ويعتمد هذا النوع من المقابلات المنظمة/هيكلية/مهيلة/بنائية علي "عدة سمات:

- ١- كل مرشحين يتم سؤالهم نفس الأسئلة بنفس الترتيب.
- ٢- كل المرشحين يتم تقييمهم باستخدام نفس مقاييس الترتيب أو نطاق التصنيف rating scale.

٣- يكون كل القائمين بالمقابلة بالاتفاق على الإجابات المقبولة".

وبالمقارنة بطرق المقابلات الأخرى، أثبتت المقابلة الهيكلية درجة عالية من الموثوقية، والصحية، والقدرة على الدفاع عنها قانونياً، وذلك لأن كل المقابلات التي تجري لصنع قرار التعيين تخضع جميعها بنفس المتطلبات القانونية والنفسية، كأى اختبار تعيين مكتوب، أو أي طريقة غيرها للتقييم، وهي تشجع الوكالات على استخدام المقابلات المنظمة الهيكلية.

طريقة الاختيار المستندة إلى السيرة الذاتية: Resume-based

وقد صمم هذا الخيار -في المقام الأول- لشغل وظائف رفيعة المستوى التي تتطلب مهارات قيادية متطورة، أو المناصب التي تتطلب مهارات فنية يصعب الحصول عليها، التي تؤدي إلى تحديد/تقليل عدد المتقدمين. بموجب هذه الطريقة، إعلان الوظيفة الشاغرة يوجه المتقدمين لتسليم سيرة ذاتية فقط. بها يوضح المتقدم «المؤهلات التنفيذية المحورية» وأية مؤهلات فنية أخرى من خلال تلك السير الذاتية. غالباً تحدد الوكالات حجم السير الذاتية بما لا يزيد عن ٥ صفحات متضمناً صفحة غلاف اختيارية للخطاب، وتاماً كأسلوب سجل الإنجاز، يقوم «OPM» بتوصية الوكالات بإجراء مقابلة هيكلية عن استخدام طريقة الاختيار المستندة إلى السيرة الذاتية. وكما لوحظ، فإن أسلوب السرد التقليدي «للمؤهلات التنفيذية الأساسية» ما زال يعمل به لشغل الوظائف الخالية. وفي هذه الطريقة يوجه إعلان الوظيفة الشاغرة المتقدمين

إلى تقديم سيرة ذاتية وسرد يوضح المؤهلات التنفيذية الأساسية وأية مؤهلات فنية أخرى، ويوضح بيان «المؤهلات الأساسية» جميع «المؤهلات التنفيذية الأساسية» الخمسة، في حدود ١٠ صفحات كحد أقصى، وبينما يسمح بتلك الصفحات العشر، تحبذ «OPM» أن تقوم الوكالات بتحديد ٥ صفحات كحد أقصى، ولابد أن يقوم الأفراد بإتباع التعليمات الواردة في إعلان الوظائف الشاغرة عند قيامهم بإعداد وتجهيز وثائقهم التي سيتقدمون بها. وقد قام «OPM» بتطوير نماذج لإعلانات الوظائف الشاغرة لكل طريقة اختيار لـ «SES»، ويمكن للوكالات المختلفة الاتصال بـ «OPM» للحصول على نسخة من تلك النماذج الجاهزة.

وتعتمد وزارة الخارجية الأمريكية على مكتب الموارد البشرية Bureau of Human Resources في القيام بوظائف متنوعة وأنشطة عديدة خاصة بالموارد البشرية مثل برامج وسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء والترقية، والانضباط، والتطوير الوظيفي، والتقاعد، سواء لموظفي الخارجية «الدبلوماسيين» أو الخدمة المدنية.

وفيما يخص الاستقطاب والاختيار والتعيين، يتيح موقع وزارة الخارجية أقسام كاملة وتصنيفات فرعية متنوعة عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها، فيوجد إمكانية إيجاد الوظائف في القسم الخاص بمكتب الموارد البشرية تحت عنوان «Find a Job in the Department of State» ويوضح الموقع -بشكل وأسلوب جذاب- مزايا العمل لدى وزارة الخارجية فيقول «أستعد لتحدي عمرك! بعض الأعمال الأكثر إثارة في العالم يقوم بتأديتها موظفي وزارة الخارجية الأمريكية عبر البحار وفي واشنطن العاصمة، قم بزيارة careers.state.gov، بكونك تصبح موظف خدمة خارجية أو متخصص خدمة خارجية أو موظف خدمة مدنية في وزارة الخارجية الأمريكية تكون فعلا صنعت فرقاً ، والناس في وزارة الخارجية الأمريكية كل يوم حول العالم أو في واشنطن العاصمة يشكلون أهمية حيوية يمكنك أن تتخبط في إمدادنا بخلفية معلومات نحن في حاجة إليها لتطوير السياسة الخارجية، ويمكنك تنفيذ ووضع السياسات،

ومساعدة المواطن الأمريكي الذي يحتاج لخدماتك، وإدارة الميزانية والموارد التي تدعم الدبلوماسية أو تمثل الولايات المتحدة في أكثر من ١٧٠ دولة.

سياسات الاختبار والتعيين:

(<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=265013>)

يوضح نفس المكان على الموقع عملية الاختيار موظفي الخدمة الخارجية وكيفية تسجيل وإجراء الاختبارات، وتتم هذه العملية كآلي:

في البداية يختار المتقدم نوع الوظيفة التي يود أن يشغلها وهي خمسة مجالات: موظف قنصلي، اقتصادي، سياسي، إداري، أو دبلوماسية عامة.

ويشترط في المتقدم أن يكون مواطن أمريكي، دية علي الأقل عشرين عام وعلى الأكثر ٥٩ عام عندما يتقدم للتسجيل يعين كموظف خدمة خارجية، ويكون قادر علي القيام بتكليفات سواء في الخارج أو في واشنطن العاصمة، ويحبذ أن يتكلم لغة أو أكثر لتعزيز تنافسيته عند الاختيار.

ويوضح دليل عملية الاختبار الصادر عن مكتب الموارد البشرية التابع لوزارة الخارجية، عن طريقة التسجيل، والاختبار والاختيار، فيؤكد أن كل التسجيلات يجب أن تم من خلال الأنترنت وأن حزمة التسجيل تتكون من طلب توظيف application form الذي يجمع معلومات واقعية عن الخلفية التعليمية للمتقدم والتاريخ الوظيفي، والبيانات الأخرى ذات الصلة، وأن نوافذ الاختبار «Test Windows» سوف تفتح في فبراير ويونيو وأكتوبر في عام ٢٠١٠ وثلاث مرات أخرى في ٢٠١١. ويتضمن هذا الدليل معلومات مفصلة عن كل قسم من الأقسام الخمس سألقة الذكر. ومعلومات عن الوظائف والمؤهلات المطلوبة في كل موظف.

ومعلومات مفصلة عن الاختبارات ومواعيد وأساليب إجرائها ويتضمن الاختبار العناصر التالية.

١- اختبار المعرفة الوظيفية.

٢- اختبار التعبير باللغة الإنجليزية.

٣- معلومات السيرة الذاتية.

٤- كتابة مقالتان.

ويتضمن الدليل معلومات هامة عن بعض الأسئلة الشائعة في الاختبارات والمقابلات والأمثلة المتكررة لها. ومعلومات عن دليل الدراسة الذي يمكن أن يستعين به المرشح للوظيفة من أجل الاستعداد للاختبارات.

التعيين

ويقوم المرشح الناجح في الاختبارات التحريرية والشفوية بإجراء كشف طبية وأمنية ويعقبها تقييم نهائي ثم التعيين، وتتضمن هذه الاختبارات الأخيرة قياس قدرة المرشح على السفر حول العالم «Worldwide availability» وأجراء الفحوصات الطبية، وتحقيقات حول موقفه المالي فيما يتعلق بالضرائب والديون، وموقفه المهني، ثم استعراض نهائي لكل ما يتعلق به «Final review» وتعيينه.

النتائج والتوصيات:

تناولت الدراسة عرضاً لأهم الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال التعرف على ملامح واقع إدارة الوارد البشرية (سياسات الاستقطاب-الاختيار والتعيين)، وعرضاً لأهم الخبرات العالمية في الاختيار الوظيفي.

وبناء على ما تم ذكره أعلاه يتضح تنوع خبرات الدول المتقدمة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وذلك على مستوى السياسات والاستراتيجيات والأنشطة والبرامج والمعايير المستخدمة في تقدم العمل، وإجراء التحديث المستمر لتلك الجوانب. ويمكن للجامعات المصرية الاستفادة من تلك الخبرات من خلال:

١. تفعيل وتطوير أنظمة الاستقطاب الإلكتروني في التعيين
٢. تقييم المرشحين في ضوء قيامهم ببعض المهام المرتبطة بالوظيفة مثل كتابة تقرير أو عرض شفهي أو ترتيب أولويات لبعض الوثائق لاتخاذ قرار بشأنها

٣. جذب واختيار العاملين بالجامعة وفق خصائص شخصية وتعليمية ومهنية مناسبة، والاستقرار الوظيفي، وتقويم الأداء في ضوء المؤشرات والإنجازات ومنح المكافآت
٤. قياس الخصائص المؤثرة في أداء العاملين مثل القدرة على الابتكار والاتصال والنضج العاطفي.
٥. الأخذ بمقومات الإدارة المرئية والإدارة اللامركزية.
٦. مشاركة العاملين في صنع القرار
٧. إدارة الأداء وتطوير خطط العمل مع مراعاة البيئة الخارجية وانعكاساتها على الإدارة.

المراجع:

أولا المراجع العربية:

- أبازيم، رياض أحمد محمد (٢٠٠٨): مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤٤، العدد الأول.
- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الباجوري، أ. (٢٠٢٢). إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور ٢٠١٤م مجلة السياسة والاقتصاد. 15(14), 1-37.
- أبو شيخة، نادر (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان الأردن، دار وفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- الأشعري، أحمد داود المزجاجي (٢٠٠٠). مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط١، جدة، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- البرنوصي، سعاد نائف (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- البرنوصي، سعاد نائف (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢.
- بيومي، مني السيد (٢٠٢٢): تصور مقترح لإدارة مصادر التعلم الإلكترونية والموارد البشرية في الجامعات المصرية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا، كلية التربية النوعية، ع ٤٠.

الجريسي، خالد عبد الرحمن. بعض قضايا الموارد البشرية من منظور إسلامي، شبكة الألوكة شبكة

إسلامية وفكرية وثقافية شاملة، Available at web site: www.alukah.net

الجمال، سمير سليمان (٢٠٢٠): واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في

تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، ع ٩٤.

حمود، خضر، الخرسة، ياسين (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية "، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر

والتوزيع

درة، عبد الباري، والصباح، زهير (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى

نظمي، عمان: دار وائل للنشر.

زهير، خرابيش (٢٠١٨): المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، رسالة

دكتوراه، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة

محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

السالم، ماو صالح، ع (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم

الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان، الأردن،

عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة

عريقات، أحمد، وجردات، ناصر، والعتيبي، محمود (٢٠١٠): دور تطبيق معايير الاستقطاب

والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني،

مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني.

العمرى، بدر بن أحمد بن علي (٢٠٢٠): استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي،

وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، العدد الخامس عشر.

عيسى، سوار الذهب، (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية، جامعة إفريقيا العالمية.

حامد & كمال عجمي. (٢٠٢١). واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير

الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي، التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث

التربوية والنفسية والاجتماعية، (٣٧)، 300-377، (190) 40

فتحي، بن دحمان (٢٠١٧): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في المؤسسات الجزائرية، المؤسسات الجزائرية- مؤسسة ميناء E-HRM، إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، مستغانمي،

متاح علي: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/3742>

كردى، أحمد السيد (٢٠١٠): إدارة وتنمية الموارد البشرية في اليابان، جامعة بنها، كلية التجارة، الدراسات العليا، إدارة الأعمال.

كورت، فريد (٢٠١٢). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، في الفترة ١٥-١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.

المبيضين، صفوان محمد، الكلبى، عائض بن شافي (٢٠١٢): التوظيف - المحافظة على الموارد البشرية"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

المبيضين، صفوان محمد، الكلبى، عائض بن شافي (٢٠١٢): التخطيط في الموارد البشرية"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

المخالفين، عبد الواسع عبد الغني (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري (رسالة ماجستير. جامعة دمشق

الهييتي، خ (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Belay, Miroslav, (2002). Management of Civil Service Reform in East and Central Europe, OECD Report.

Brewster, C., Mayrhofer, w., & Ferndale, E. (Eds.). (2018): Handbook of research on comparative human resource management. Edward Elgar Publishing.

Bruno, Michael, (2006). Stabilization and Reform in Eastern Europe, IMF Staff Papers, Vol.39, No. 4.

Czaputowicz, Jacek, (2000) Ethics of the Corps of Civil Service in Poland, International Institute for Public Ethics Conference, Ottawa.

Friedrich Ebert Sifting, (2004). Reforming Local Public Administration - Efforts and Perspectives in South-East European Countries (Zagreb: Zagreb Printing house,).

http://www.opm.gov/job_seekers

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=265013>

<https://www.lb.undp.org/content/lebanon/ar/home/aboutus/human-resources.html>

- Jasminka, Flip, (2001). Prioritization of Work-Preparing the Poland's Accession to the European Union (1), Questa Journal, German Policy Studies, Vol. 1.
- Kershaw, Stephen. 2003. The Duty to Hire the Most Qualified Applicant, Journal of Social Philosophy, 34(2).
- Lakota R. (2008): Recruiting to Win 50 Steps to Successful Recruitment.
- Malawi, N. (2018): using electronic human resource management for organizational excellence - case study at social security corporation- Jordan. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5).
- Monday ,R. ,and Wayne ,M. (2005). "Human Resource Management"^٩ ,the Edition ,Person education ,New Jerky.
- OECD, (2002). Estonia, Public Service and the Administrative Framework, Assessment, SIGMA Paper, (Paris: OECD, 2002).
- OECD. (1995). Support of Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries, SIGMA Papers No. 1 (Paris: OECD,).
- OECD. (1998). Promoting Performance and Professionalism in the Public Service, SIGMA Papers No. 21, (Paris: OECD,).
- Reid, Gary, (2005) .The Political Economy of Civil Service Reform in Albania, The World Bank.
- Tallow, Ivar, Improving Communications from Governments to Societies in Central Europe and the Baltic States, UNDP, Regional Bureau for Europe & the CIS, UNDP RBEC Sub-Regional Project RER/01/003/A08/13,Case of Estonia.