

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند
فيتش الامريكية

رعى إبراهيم أحمد أبوحمديّة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م

تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند
فيتش الامريكية

إعداد

ربي إبراهيم أحمد أبوحمديّة

بكالوريوس هندسة / جامعة بوليتكنك فلسطين

المشرف: د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس - فلسطين.

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند
فيتش الامريكية

اسم الطالبة: ربي ابراهيم احمد ابو حمدية

الرقم الجامعي: (21210194)

المشرف: الدكتور محمد الجعبري.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2019/3/16) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد الجعبري

التوقيع:

2- ممتحناً داخلياً: د. شاهر العالول

التوقيع:

3- ممتحناً خارجياً: د. سعدي الكرنز

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

إهداء

إلى من تعلمت على يديها معنى الامل والطموح والحياة بكرامة وعزة النفس، الى من رسمت لي طريق الاجتهاد والنجاح، الى روح والدتي الغالية رحمها الله.

إلى من علمني التسامح والبساطة، الى روح والدي الغالي رحمه الله.

إلى من يجسد معنى الحنان، الى من عوضني نقص الحياة، الى من يساندني ويشجعني لإكمال مسيرتي التعليمية، إلى الروح التي سكنت روعي زوجي الغالي ورفيق دربي مراد، حفظه الله.

إلى من داعبتنا الاوراق والاقلام خلال تحضيري هذه الرسالة، الى فلذة كبدي، الى صغيرتي (تلين والينا) حفظهم الله.

إلى من تألمت لمرضها، ادعو الله ان يشفيها، الى صغيرتي دانية، حفظها الله.

إلى من يساندني و يشجعني على العلم باستمرار، اخي محمد وزوجته سناء، حفظهما الله.

إلى حضرة الدكتور محمد الجعبري من ساندني للوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة في إعداد البحث.

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة .

الى جميع الشهداء، واطمئن بالذكر عمي الشهيد ميسرة ابوحمدية.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، ونتاج بحثي المتواضع.

الباحثة: ربي ابوحمدية

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

ربي ابراهيم احمد أبوحمديّة

التاريخ: 16/3/2019

رسالة شكر وامتنان

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ " (سورة الأحقاف، آية ١٥)

اللَّهُمَّ مَا أَصْبَحَ بِي مِنْ نِعْمَةٍ أَوْ بِأَحَدٍ مِنْ خَلْقِكَ فَمِنْكَ وَحْدَكَ، لَا شَرِيكَ لَكَ، فَلَكَ الْحَمْدُ وَلَكَ الشُّكْرُ.

الشكر الجزيل و الحمد لله رب العالمين الذي أعاننا على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ هذه الدراسة.

الشكر الجزيل إلى حضرة الدكتور محمد الجعبري صاحب الفضل للوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة في إعداد الدراسة والذي أشرف على كل مراحلها بتفاعل و اهتمام مما كان له الأثر الكبير في إنجازها.

الشكر الجزيل الى كل من ساعدني من الزملاء والزميلات ممن يعملون في مشاريع الوكالة الامريكية و اختص بالذكر المهندسة سونيا حبش (مصيص).

الشكر إلى كل من يعرفني و يهتم لأمرني و يأخذ بيدي لبلوغ المجد و يبذل الجهد لتسليحي بالعلم والمعرفة.

الباحثة: ربي أبوحمديّة

فهرس المحتويات

| | |
|---|-------------------------------|
| أ | إهداء |
| أ | إقرار |
| ب | رسالة شكر وامتنان |
| ج | فهرس المحتويات |
| ز | مصطلحات الدراسة |
| ط | المُلخَص |
| ك | Abstract |
| ١ | ١.١ مقدمة |
| ٢ | ١.٢ مشكلة الدراسة |
| ٣ | ١.٣ اهداف الدراسة |
| ٤ | ١.٤ اسئلة الدراسة |
| ٤ | ١.٥ اهمية الدراسة |
| ٤ | ١.٥.١ الأهمية العلمية للدراسة |
| ٥ | ١.٥.٢ الأهمية العملية للدراسة |
| ٦ | ١.٦ حدود الدراسة |
| ٧ | ٢.١ الإطار النظري |
| ٧ | ٢.١.١ مقدمة |
| ٩ | ٢.١.٢ التحليل الوظيفي: |

| | |
|----|----------------------------------|
| ١٢ | ٢.١.٣ الاختيار |
| ٢٢ | ٢.١.٤ مفهوم التعيين |
| ٢٤ | ٢.١.٥ التمويل الدولي |
| ٣٢ | ٢.٢ الدراسات السابقة |
| ٣٣ | ٢.٢.١ الدراسات العربية |
| ٣٩ | ٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية |
| ٤٦ | ٢.٢.٣ تعقيب على الدراسات السابقة |
| ٤٨ | ٣.١ مقدمة |
| ٤٨ | ٣.٢ منهج الدراسة |
| ٤٩ | ٣.٣ مجتمع الدراسة |
| ٤٩ | ٣.٤ عينة الدراسة |
| ٥١ | ٣.٥ أدوات الدراسة: |
| ٥٢ | ٣.٦ ثبات أدوات الدراسة |
| ٥٣ | ٣.٧ صدق أدوات الدراسة |
| ٥٦ | ٣.٨ خطوات تطبيق الدراسة: |
| ٥٦ | ٣.٩ متغيرات الدراسة |
| ٥٦ | ٣.١٠ المعالجة الإحصائية |
| ٥٧ | ٣.١١ مفتاح التصحيح |
| ٥٨ | ٣.١٢ إجراءات تطبيق أداة البحث |

| | |
|-----|---|
| ٦٠ | ٤.١ أسئلة الدراسة: |
| ٨١ | ٥.١ تمهيد |
| ٨١ | ٥.٢ الاستنتاجات |
| ٨٥ | ٥.٣ التوصيات |
| ٨٧ | قائمة المراجع |
| ٨٧ | ثانيا: المراجع العربية |
| ٩٠ | ثالثاً: المراجع الأجنبية |
| ٩٢ | رابعاً: مواقع الكترونية |
| ٩٣ | ملحق رقم ١: الاستبانة |
| ٩٨ | ملحق رقم ٢: موافقة شركة BV |
| ٩٩ | ملحق رقم ٣: الوصف الوظيفي المكتوب لوظيفة مدير المشروع (PM) |
| ١٠١ | ملحق رقم ٤: الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مفتش للموقع (Site Inspector) |
| ١٠٣ | ملحق رقم ٥: الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس المكتب (Office Engineer) |
| ١٠٥ | ملحق رقم ٦: الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس الورقيات (DC) |
| ١٠٧ | ملحق رقم ٧: نموذج المقابلة في شركة BV |
| ١٠٨ | ملحق رقم ٨: أسماء المحكمين |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| ٦٢ | خصائص مجتمع الدراسة (المبحوثين) | ١.٣ |
| ٦٥ | معاملات الثبات | ٢.٣ |
| ٦٧ | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة | ٣.٣ |
| ٧١ | مفتاح التصحيح الثلاثي | ٣.٤ |
| ٧٣ | النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال عملية التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس الامريكية. | ٤.١ |
| ٧٦ | النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين المتعلقة بمجال إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتس الامريكية. | ٤.٢ |
| ٧٩ | يبين الأعداد والنسب لإجابات المبحوثين على السؤال (هل يتم تحديث الوصف الوظيفي؟). | ٤.٣ |
| ٨٢ | تحليل الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المشروع (PM) بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي (Dessler, 2012). | ٤.٤ |
| ٨٣ | تحليل الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مفتش للموقع (Site Inspector) بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي (Dessler, 2012). | ٤.٥ |
| ٨٥ | تحليل الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مكتب (Office Engineer) في الموقع بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي (Dessler, 2012). | ٤.٦ |
| ٨٧ | تحليل الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس ترتيب الورقيات بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي (Dessler, 2012). | ٤.٧ |
| ٨٩ | تحليل المحتوى لنموذج المقابلة الموجهة بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي (Dessler, 2012). | ٤.٨ |
| ٩٠ | تحليل محتوى لجدول انطباعات المقابل بالمقارنة مع جدول انطباعات المقابل (Dessler, 2012). | ٤.٩ |

مصطلحات الدراسة

تبحث الدراسة في موضوع تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، منها:

التحليل الوظيفي (Job analysis): المعروف أيضا باسم تحليل العمل هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة لكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال، وخطوات عمل التحليل الوظيفي تبدأ بفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة أو المؤسسة العمل ومتطلباته (كشوان، ٢٠٠٦).

المؤسسة غير الحكومية: هي منظمة طوعية لا تستهدف الربح، وبعيدة عن الكيان الحكومي أو الرسمي، وتنشأ باتفاق يعقد بين أشخاص أو هيئات غير حكومية، وهي تشمل أعضاء غير حكوميين، وتقوم بالأعمال التي لا تقوم بها الحكومة، أو لا تستطيع القيام بها عادةً، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية لتحقيق التنمية المستدامة (ابراهيم، ٢٠٠٥).

التمويل الدولي : المنح والمشاريع المقدمة من الجهات المانحة (USAID.Gov, 2018).

المنظمات الدولية: المنظمات الدولية التي تقدم منحا لدعم مشاريع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والموجدة بأراضي السلطة الوطنية الفلسطينية أو خارجها والتي تقدم خدمات إنسانية (أبو حماد، ٢٠١١).

المؤسسات الأمريكية: هي المؤسسات غير الحكومية التابعة للولايات المتحدة الأمريكية التي مركز نشاطها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية، وتعمل من خلال فروعها في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويوجد بعض من هذه المؤسسات يعمل في الضفة الغربية فقط، وقد اختارت الباحثة شركة بلاك اند فيتس التي تعمل في الضفة الغربية وقطاع غزة (أبو غنيم، ٢٠١٣).

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرف على واقع التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس، ومدى توفُّر وتطبيق الوصف الوظيفي، والتَّعرف على المُعيقات التي تواجه عملية التحليل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التَّعرف على واقع ممارسات الاختيار والتعيين في الشركة، من حيث مدى توفُّر وتطبيق هذه الممارسات، والتَّعرف على المُعيقات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين.

تضمنت الدراسة تقييم الواقع الحالي بالإستناد إلى الأسس العلمية لكل من عملية التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين، وتقديم مقترحات من أجل تطوير كلتا العمليتين. اعتمدت منهجية البحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى وكانت الاداة الاستنباط لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة. استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث قامت الباحثة بتعبئة ٧٩ استبانة تم توزيعهم على جميع الموظفين في الشركة. وقد قامت الباحثة بعمل تحليل محتوى للنماذج المتعلقة بالاختيار والتعيين الموجودة في الشركة ولجأت إلى استخدام حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS) لغرض عرض نتائج الاستبانة وتحليلها؛ للوصول إلى نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها عدم استخدام التحليل الوظيفي كأساس لممارسات عملية الاختيار والتعيين. وجود نموذج للوصف الوظيفي لمعظم الوظائف في الشركة معدة بشكل يتوافق مع الاسس العلمية بنسبة كبيرة، مع غياب توزيع الوصف الوظيفي على الموظفين بشكل رسمي. وجود نموذج طلب توظيف، وهو نموذج مُوحد بغض النظر عن طبيعة الوظيفة المعلن عنها وهو الزامي لجميع المتقدمين لشغل الوظائف، وعليهم تعبئة جميع البنود، حيث تتوافق بنوده مع الأسس العلمية

لمحتويات الطلب. اضافة الا أن الاختبارات والفحص الطبي ليست معتمدة في عملية الاختيار والتعيين في الشركة.

كما اظهرت النتائج ان معيقات الاختيار والتعيين في الشركة متعددة اهمها عدم مشاركة اطراف حيادية في عملية الاختيار والتعيين، وغياب مشاركة قسم الموارد البشرية في أغلب المقابلات وبالتالي عدم مشاركته في عملية الاختيار بشكل كامل، وسيطرة بعض مدراء الاقسام على عملية الاختيار والتعيين.

ولقد اوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات لتحسين التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتس الامريكية، وكان اهمها إنشاء قسم مختص داخل الشركة بهدف إعداد تخطيط جيد للموارد البشرية وتقدير الاحتياجات من الوظائف، وقيام قسم الموارد البشرية بإعداد اختبارات التوظيف بما يتلائم مع طبيعة الوظيفة (بالاستناد إلى التحليل الوظيفي)، ومشاركة قسم الموارد البشرية في جميع المقابلات، و ذلك عن طريق التعاون ما بين مدراء الاقسام و قسم الموارد البشرية، وتقليص صلاحيات مدراء الاقسام فيما يتعلق باختيار الموظفين في الشركة.

Evaluation of Job Analysis and Selection and Placement Policies at Black & Veatch Company

Prepared by Ruba Ibrahim Ahmed Abuhamdiya

Supervisor: Dr. Mohammed Aljabari

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of Job analysis in Black and Veatch Company, and the availability and implementation of the job description, and the obstacles facing the process of analysis. The study also aimed to identify the reality of the selection practices at Black and Veatch, in terms of the availability and implementation of these practices, and identify obstacles faced the selection process.

The study included evaluation of the current situation, based on the scientific basics of the Job analysis process, and the selection process, and make suggestions to improve these processes. The methodology of the research was based on the descriptive approach, and the researcher used content analysis and Questionnaire to collect data needed to complete the study. The researcher used comprehensive survey method. The researcher fills 79 questionnaires which were distributed to all employees. The researcher has used content analysis for the templates, and she used statistical package of social science (SPSS) for the purpose of viewing the results of the questionnaire, and analysis these results to access the recommendations of this study.

The study showed a number of results, the most important is; the job analysis is not used as a basis for selection practices. Job description model found for most of the jobs in the company and was prepared in accordance with the scientific basis, with the absence of a formal distribution for the employees. An employment application found, all employees must fill all items in the application, where the items correspond to the scientific basis. In addition, tests and medical examinations are not accredited in the selection process in the company.

The results showed many obstacles for selection and hiring in the company, including lack of participation of aboard parties in the selection process. Absence of participation of the HR department in most interviews. Control imposition by some department managers on the selection process.

The researcher recommended a set of recommendations to improve the job analysis and selection and recruitment policies employed by Black & Veatch. The most important of these was the establishment of a specialized department within the company to prepare human resource planning and job requirements assessment, and tests to be prepared by HR department to suit the nature of the job (Based on job analysis), and Human Resources Department participation in all interviews, through cooperation between departmental managers and human resources department, and reducing the powers of managers regarding the selection of employees in the company.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، حدود البحث و محددهاته و هيكلية البحث، والتعريفات الإجرائية.

١.١ مقدمة

يعتبر العنصر البشري أكثر عوامل الإنتاج تغيراً وديناميكية، ولعل أهم ما يتسم به الإنسان هي قابليته غير المحدودة للعطاء والنماء والتطور، وخصوصاً عندما يكون الجهد الإنساني مخططاً، ومنظماً، وموجهاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويرجع الاهتمام بالموارد البشرية في عالم الأعمال اليوم إلى أن المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع، ما هي إلا منظمات يتواجد لديها قوة عمل ملتزمة، ومدربة، تدريباً عالياً، وهذا هو مفتاح المنافسة لأي منظمة (Dessler, 2015).

وحتى تتمكن المؤسسة من ايجاد قوة عمل ملتزمة و مدربة بالشكل الأمثل لا بد أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل موظف من موظفيها، كما يجب أن يكون الوصف للوظائف دقيقاً، لأنه يصعب فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تُحلل بالوجه الصحيح، وتكون الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي نفسها ما تحتاج إليها تلك المنظمة، لذا اصبحت أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية (الأسطل، ٢٠٠٩).

و تعد سياسات الاختيار والتعيين احدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق الموارد البشرية في المنظمة (القحطاني، ٢٠١٥)، وهي من الانشطة التي تقوم بتحديد عدد الموظفين و تقييم ادأؤهم وذلك بما يتناسب مع نشاطات الشركة. حيث يرتبط الاختيار ارتباطا وثيقا بالتعيين لأن كلا من التعيين والاختيار يهتم بوضع الافراد في مكانه المناسب. فالاختيار هو الاساس لأنه يحدد الافراد الذين لديهم القدرة على اداء الوظيفة وهو احد الطرق للتأكد أن الموظفين لديهم القدرة للقيام بالعمل المنسوب اليهم، فنلاحظ اهمية ان يكون لكل منظمة سياسات اختيار وتعيين تنفذها باستخدام بعض البرامج المفيدة باتخاذ الخطوات المناسبة، وذلك عن طريق جمع المعلومات ذات الصلة بالوظيفة والمتقدمين ومن ثم استخدام هذه المعلومات بشكل مناسب في اتخاذ القرارات السليمة للاختيار (Gatewood and Others, 2010).

١.٢ مشكلة الدراسة

نظرا للدور الحساس الذي تلعبه الجهات المانحة في الضفة الغربية بما تقدمه من خدمات دعم للبنية التحتية وتقديم المساعدة للأفراد وخلق فرص عمل لفئات كثيرة من المجتمع الفلسطيني (USAID.GOV, 2017) ونظرا للتحديات التي تواجه هذه الشركات في طريقة اختيار وتعيين الكوادر الادارية والهندسية فيها، ولأن الباحثة تعمل في احدى هذه الشركات وهي شركة بلاك اند فيتس

وهي شركة عالمية تستقبل الالاف من طلبات التوظيف عند الاعلان عن شاغر. ولأنه من المتوقع ان الشركة تقوم بعمل تحديث مستمر في المجالات الإدارية ومنها ممارسات ادارة الموارد البشرية. وعليه ترغب الباحثة بعمل هذه الدراسة المرتبطة بالتحليل الوظيفي والاختيار والتعيين، لأن التحليل الوظيفي يعمل على تسهيل عملية التوظيف والتعيين، كما يعمل على توظيف الكفاءات التي تتناسب مع الواقع الوظيفي من أجل الحصول على أفضل مستوى من اداء العاملين في المؤسسات. وبناء عليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؟.

١.٣ اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى

١. التعرف على واقع التحليل الوظيفي الموجود في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؛ من خلال

الجوانب التالية:

- التعرف على مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية.
 - التعرف على معيقات عملية التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية.
٢. التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؛ من

خلال الجوانب التالية:

- دراسة وتحليل نماذج التوظيف في شركة بلاك اند فيتش.
- دراسة وتحليل الاختبارات التي تقوم بها الشركة عند القيام بعملية الاختيار والتعيين.
- التعرف على معيقات سياسات الاختيار والتعيين في شركة بلاك اند فيتش الامريكية.

٣. تحليل نموذج مقابلات التوظيف المتبعة من قبل شركة بلاك اند فيتش.

١.٤ اسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما هو تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية.

و يتفرع عنه الاسئلة التالية:

١. ما مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؟
٢. ما هي إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؟
٣. ما مدى تطبيق عملية التحديث على الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؟
٤. هل نماذج التوظيف المتبعة تحتوي على العناصر اللازمة و المساعدة في الاختيار والتعيين؟
٥. ما هي الاختبارات التي تقوم بها الشركة عند القيام بعملية الاختيار والتعيين؟
٦. كيف تتم مقابلات التعيين؟
٧. ما هي معايير عملية التحليل الوظيفي؟
٨. ما هي معايير عملية الاختيار والتعيين؟

١.٥ اهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي .:

١.٥.١ الأهمية العلمية للدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوعاتها باعتبارها اول خطوة في تقييم اداء سياسات شركة بلاك اند فيتش الامريكية في فلسطين (في حدود علم الباحثة) بعد الرجوع الى المكتبات العامة وسجلات

الشركة، حيث تساعد على التعرف على التحليل الوظيفي و سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة مما يساعد على فتح افاق جديدة امام الباحثين لدراسة طرق التعيين والاختيار في شركة بلاك اند فيتش ومثيلاتها، وذلك لأن الاختيار السيء سوف يؤدي الى أداء سيء، فالموظفون ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة افضل للشركة لذلك يجب معرفة هؤلاء قبل انخراطهم في العمل.

(Dessler, 2015)

١.٥.٢ الأهمية العملية للدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من حجم المساعدات التي تأتي لفلسطين من الوكالة الامريكية حيث وصل مجموع المساعدات الأمريكية الموعود بها للأراضي الفلسطينية المحتلة خلال الأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١٥ إلى ١.٧٥٨ مليار دولار، وصل مجموع ما صرف خلال الفترة ذاتها إلى ١.٢٧٣ مليار دولار (الترتير، وايلدمان، ٢٠١٧). وهذه المساعدات تفتح العديد من المشاريع و بالتالي العديد من فرص العمل وبناء عليه وبناء على عمل الباحثة بهذه المشاريع التابعة للوكالة الامريكية لاحظت وجود فيض من طلبات التعيين في الشركة عند الاعلان عن شاغر بما يتعدى الالف طلب تعيين، ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن ان يستفيد متخذي القرار في مشاريع التنمية من اجل استخدام التحليل الوظيفي لفهم عيوب التنظيم الإداري في شركة بلاك اند فيتش، وسوف يقدم البحث صورة حقيقية عن واقع وطبيعة أنظمة الاختيار والتعيين المعمول بها حالياً، والإصلاحات الإدارية اللازمة لتلك السياسات والأنظمة؛ وذلك من اجل وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب بما يحقق الكفاءة العالية للعمل الهندسي في مختلف المنظمات والشركات العاملة تحت سقف الوكالة الامريكية في مشاريع التنمية.

١.٦ حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على شركة بلاك اند فيتش الامريكية التابعة للوكالة الامريكية للتنمية في الضفة الغربية وغزة.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث للعمل على لتقييم سياسات الاختيار و التعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية وذلك في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر تشرين الاول ٢٠١٠ وحتى اذار ٢٠١٨.

الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على كل الموظفين العاملين في اخر ٣ سنوات في شركة بلاك اند فيتش في مشاريع الوكالة الامريكية للتنمية.

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تقييم التحليل الوظيفي وسياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الثاني مجموعة من التعريفات و الدراسات و الابحاث العلمية الموجودة في المكتبات المحلية و المكتبات الالكترونية العربية و الاجنبية وذلك من خلال الاطار النظري و من خلال الدراسات السابقة العربية و الاجنبية بما يخدم موضوع الدراسة.

٢.١ الإطار النظري

٢.١.١ مقدمة

تهدف هذه الدراسة لتقييم التحليل الوظيفي و واقع سياسات الاختيار والتعيين في شركة بلاك اند فيتس الامريكية في مشاريع الوكالة الامريكية للتنمية، و للوصول الى اهداف هذه الدراسة تناولنا في هذا الفصل التحليل الوظيفي. و ممارسات الاختيار والتعيين. قبل تعيين اي شخص في المؤسسة في أي وظيفة لابد من وجود فكرة واضحة عن صفات هذه الوظيفة، من اجل معرفة ما تبحث عنه المؤسسة من مؤهلات خبرات و سمات شخصية وحتى معرفة الاجور التي ستدفعها المؤسسة مقابل العمل، ويتم ذلك عن طريق تحديد مواصفات الوظيفة و تحديد مواصفات الافراد المطلوبين لها (كشوان، ٢٠٠٦).

فإذا كان الغرض من برنامج الاختيار هو تحديد أفضل الأفراد للعمل داخل المنظمة، فإن المعلومات عن الوظيفة و الأفراد يجب أن تكون نقطة الانطلاق في تطوير برنامج الاختيار والتعيين (Robert and others, 2010). حيث ان التعيين والاختيار هو أساس ممارسات إدارة الموارد البشرية (Dessler, 2015) وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة او الشركة، حيث ان العمل على تحسين استراتيجيات التعيين والاختيار يؤدي إلى تحسين الناتج للمنظمة (Ahmed, 2013).

وترى الباحثة أن عملية الاختيار ترتبط ارتباطا وثيقا بالتعيين، لأن كلا من التعيين والاختيار يتعلقان بوضع الأفراد في الوظائف. حيث إن الاختيار يحدث عندما يتم جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من مقدمي الطلبات، ومن ثم تعطى عروض التعيين لأولئك الذين تبين انهم يمتلكون المؤهلات الضرورية للقيام بالعمل، اي يتم تعيينهم.

٢.١.١.١ التمويل:

تتنوع أشكال التمويل الدولي المقدم ضمن برامج ونشاطات الدول والجهات المانحة والمنظمات الدولية حيث يقدم من قبل الدول والمنظمات الدولية غير الربحية، وعادة يكون على شكل منح ومساعدات وقروض ذات شروط ميسرة، وتتخذ بعض المنح والمساعدات أشكالاً متعددة، قد تكون نقدية في صورة عملات قابلة للتحويل أو عينية بشكل سلع استهلاكية وإنتاجية، وقد تأتي المنح في صورة خدمات متمثلة في إيفاد خبراء دوليين وفنيين (الداية، ٢٠٠٦). أيضا تعتبر الوكالة الامريكية من اكبر اربع مانحون للسلطة الفلسطينية في الاعوام من ٢٠١٢ الى ٢٠١٦ حيث بلغت قيمة المنح ١٦٩٨ مليون شيكل مما مجموعه ١٢١٨٧ مليون شيكل وكان لها الحصة الاكبر في عام ٢٠١٣ حيث بلغت قيمة المنحة ١٢٥٨ مليون شيكل من مجموع ٣٩٥٥ مليون شيكل و ذلك وفقا لوزارة المالية الفلسطينية و كانت الولايات المتحدة الامريكية ذات اكبر حصة للمساعدات و المنح المقدمة لفلسطين بناء على

قاعدة البيانات العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث بلغت حصتها خلال السنوات ٢٠١٢ و ٢٠١٥ هي ١٨١١ مليون دولار امريكي وهي اكبر حصة للمساعدات يأتي بعدها مؤسسات الاتحاد الاوروبي بمساعدات قيمتها ١١٨٠ دولار امريكي من اجمالي مساعدات ٦٨٩٧ مليون دولار امريكي (الترتير، وايلدمان، ٢٠١٧).

٢.١.٢ التحليل الوظيفي: JOB ANALYSIS INFORMATION

٢.١.٢.١ مقدمة

في هذا الجزء تطرقت الباحثة لمفهوم واهمية التحليل الوظيفي، وبالرغم من تعدد المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مفهوم التحليل الوظيفي Job Analysis، حيث يستخدم للتعبير عن هذا المفهوم مصطلحات التحليل الوظيفي، تحليل المهام، تحليل العمل، لجأت الباحثة في هذا البحث إلى استخدام عبارة التحليل الوظيفي لان كلمة وظيفة هي الأعم والأشمل، حيث تمثل الوظائف المكونات الاساسية في بنية المؤسسة، وتمثل الوسيلة التي يمكن للمؤسسة تحقيق اهدافها من خلالها، فلا بد من توافق تناسق بين الوظيفة و الشخص المطلوب للوظيفة حتى يتم رفع مستوى اداء الاشخاص العاملين و تحفيزهم بشكل جيد (كشوان، ٢٠٠٦).

٢.١.٢.٢ تعريف التحليل الوظيفي

هي مجموعة من العمليات التي تختص بجمع المعلومات والحقائق عن الوظيفة، من اجل تقسيمها وإعادتها إلى عناصرها الأساسية المكونة لها، والمتعلقة بواجباتها ومسئولياتها وظروف العمل المحيطة بها، والإشراف الخاضعة له، والإشراف الذي يمارسه شاغلها على الغير، والمؤهلات والقدرات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة (الحميد، ٢٠٠٦). ويعرفها كشوان (٢٠٠٦) بأنها العملية التي تستخدم في تحديد ووصف محتوى الوظائف من اجل توصيله لأي شخص بحاجة اليها من اجل اغراض ادارية ومن اهم

مهام واستخدامات التحليل الوظيفي هي الاختيار؛ إذ تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الزاوية في اختيار الموظفين الأكفاء، حيث يتم خلال هذه العملية تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف. (Decenzo and Robbins, 2009).

وتعرفها علي (٢٠١٨) بأنها عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة، لكي يحقق مستوى أداء ناجح. ويعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لكل وظائف الموارد البشرية، ويعني هذا اعتماد كل وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على كفاءة تحليل الوظيفة. وعند القيام بالتحليل الوظيفي يتم تحديد المهام التي تتكون منها الوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح، أما (Dessler, 2015) فقال بأنها الاجراء المستخدمة في تحديد واجبات الوظيفة و المهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

من خلال التعريفات السابقة يتبين ان لتعريف التحليل الوظيفي مخرجات هي:

الوصف الوظيفي: يطلق هذا التعريف على بيان مكتوب عن محتوى اي وظيفة معينة ويتم التوصل الى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة (كشوان، ٢٠٠٦). وهي قائمة بالواجبات والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة (Dessler, 2015).

المواصفات الوظيفية: هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية، والتي تُعدُّ ناتجاً آخر من نواتج تحليل الوظيفي (ديسلر، ٢٠٠٣).

٢.١.٢.٣ أهمية التحليل الوظيفي

يمثل تحليل العمل اداة هامة من ادوات ادارة الموارد البشرية حيث تتخذ نتائجه اساسا في مباشرة الوظائف الرئيسية مثل وصف الوظائف، تحديد مواصفات الافراد، اختيار وتدريب الافراد، تنمية مهاراتهم و تقييم الوظائف و تخطيط الموارد البشرية (الأسطل، ٢٠٠٩).

٢.١.٢.٤ التقنيات المستخدمة في عملية التحليل الوظيفي

تستخدم مجموعة من التقنيات للحصول على المعلومات اللازمة في عملة التحليل الوظيفي و يمكن استخدامها كلها او جزء منها و هي:

١. المقابلات الشخصية : يتم مقابلة الشخص الذي يشغل الوظيفة للتعرف على صفاتها و يتم التأكد من المعلومات عن طريق التأكد من الشخص المشرف على هذه الوظيفة. يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها بهذه الطريقة، بإجراء المقابلة المباشرة مع مجموعة من الموظفين اللذين يتمتعون بالخبرة والمعرفة التامة بجوانب الوظيفة المختلفة ولا يشترط أن يكونوا من بين الذين يشغلونها حالياً بل يمكن الاستعانة بالموظفين الذين شغلوها سابقاً، أو المشرفين على مثل هذه الوظائف أيضاً. ويتم أثناء هذه المقابلة توجيه أسئلة معدة سلفاً، أو تعد أثناء المقابلة ، وتتعلق بمحتوى الوظيفة وما تتضمنه من نشاطات وفعاليات ومهام. (كشوان، ٢٠٠٦)

٢. الملاحظة : من اكثر الطرق دقة للحصول على المعلومات و هي عملية مكلفة و تستهلك الكثير من الوقت، حيث يقوم مسؤول تحليل الوظائف بتجميع بيانات الوظيفة عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين أثناء العمل (ديري، ٢٠١١)، و تعتبر من الوسائل المفيدة في الوظائف ذات الانشطه المادية اما الانشطة الذهنية في لا تصلح في ملاحظتها لعدم القدرة على جمع البيانات. (Dessler,)
(2015)، ومن مخاطرها ان يقوم الاشخاص بتغيير سلوكهم لانهم تحت المراقبة (كشوان، ٢٠٠٦).

٣. التقارير الذاتية : يتم طلب من الموظفين الذين يشغلون وظائفهم بوصفها من خلال اعداد تقرير يحتوي مواصفات هذه الوظائف بشرط اعطاءهم التدريب اللازم لهذه المهمة (كشوان، ٢٠٠٦).

٤. الاستعلامات: تعتبر الاستعلامات من اكثر الطرق استخداما في الحصول على معلومات الوظائف بالذات اذا كان عددا كبيرا من الوظائف، وهي طريقة اقل تكلفة و اقل وقت من المقابلات (كشوان، ٢٠٠٦)، حيث في ظل هذا الأسلوب يتم إرسال متخصصين لهذا الغرض، حيث يطلب منهم ترتيب للعناصر أو المهام التي يقومون بها في وظائفهم من قائمة طويلة تتضمن كافة عناصر المهام المختلفة، (ديري، ٢٠١١).

وترى الباحثة ان التحليل الوظيفي هو شرح ووصف عميق قام به المدير لوظيفة معينه بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية بحيث حدد الواجبات والمسئوليات لوظيفة ما وحدد المطالب الجسمانية والذهنية للوظيفة والحدود البيئية والفنية التي تفرض على الموظف الذي ينفذ الواجبات، وهو جزء من عقد العمل الذي يوقعه الموظف قبل بدء العمل مكتوب فيه وصف كامل للواجبات والمسئوليات ووصف لطريقة تنفيذ هذه الواجبات والمسئوليات داخل المؤسسة او القسم الذي سيعمل فيه.

٢.١.٣ الاختيار

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية بها، وبالتالي كان لابد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على اسس علمية وموضوعية. و تنبع اهمية الاختيار من ان الوصول بكفاءة العنصر البشري الى اقصى حد ممكن لا يأتي الا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته و امكاناته ، فالأفراد هم اساس تكوين المنظمة (القحطاني، ٢٠١٥).

٢.١.٣.١ مفهوم الاختيار

الاختيار هو انتقاء الافراد ذوي المؤهلات المطلوبة لوظيفة معينة لإتمامها بالشكل المناسب، و ذلك باستخدام مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب التعيين من قبل الفرد الذي يرغب بالوظيفة و تنتهي بالموافقة على موظف واحد لكل شاغر من الوظائف الشاغرة في المنظمة (المبيضين، الاكلمي، ٢٠١٢)

ويعرفه Robert and Others (2010) بأنه عملية جمع وتقييم المعلومات عن الفرد من اجل ايجاد قاعدة بيانات للمتقدمين للعمل لتحديد الموظفين القادرين على الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة. حيث ان الوظيفة المعروضة يمكن أن تكون هي الوظيفة الاولى لموظف جديد أو هي وضع مختلف لموظف حالي، فالإختيار يشمل اختيار الموظفين لأول مرة و يشمل تعزيز او نقل الموظفين الحاليين في المنظمة، و يتم تنفيذ عملية الاختيار في ظل القيود القانونية والبيئية ليعالج المصالح المستقبلية للمنظمة والفرد ، فالهدف من الاختيار هو تحديد الأفراد الذين سوف يؤدون العمل بشكل جيد.

فترى الباحثة أن الاختيار يعبر عن الاجراءات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المتقدمين للوظيفة، حيث تتوفر فيه متطلبات الوظيفة طبقا لمعايير الاختبار في المنظمة، وكذلك يعبر عن النشاط الإداري الذي يقوم بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم المواصفات المطلوبة للتقدم للوظائف الشاغرة؛ تمهيداً لاختيار أفضل المهارات بين المتقدمين.

٢.١.٣.٢ الهدف من عملية الاختيار:

فالهدف الأساسي من الاختيار هو الفصل بين مجموعة من المتقدمين الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للأداء الجيد في العمل، لا يمكننا أن نفترض أن كل من تقدم بطلب للحصول على وظيفة مؤهل للقيام بذلك فعلا، لفصل المتقدمين المؤهلين عن أولئك الذين ليسوا مؤهلين، يجب على

المسؤول عن الاختيار جمع المعلومات من مقدمي الطلبات بشكل منتظم حول كم من المعرفة، المهارات، القدرات اللازمة لتأدية نشاطات الوظيفة (Robert and Others, 2010).

٢.١.٣.٣ ما هي معايير الاختيار؟

معايير الاختيار هي الصفات التي يجب ان تتوفر في المتقدم للوظيفة بمستوى معين، وهذه الصفات تكون مستمدة من التحليل الوظيفي بهدف الحصول على افضل مستوى من الاداء للموظف في الوظائف المطروحة. تعمل بعض المنظمات ان تضع كل المتقدمين للوظيفة ذات الصفات المشتركة في مجموعة لوحدها، اي تقسيم المتقدمين الى مجموعات تشترك في نفس الصفات و المهارات بحسب احتياج الوظيفة الشاغرة ومن ثم الاختيار من بينهم حسب المعايير المطلوبة ومنها؛ المهارات الشخصية وهي القدرة على التفاعل مع الأشخاص الذين لديهم خلفيات متنوعة، الخبرة الوظيفية، أداء الوظيفة، التدريب، عادات العمل مثل الحضور والالتزام بالمواعيد والعلاقات مع زملاء العمل، السلوك المهني مثل الغياب و شكاوى المواطنين (Robert and Others, 2010).

عند اختيار الموظفين الجدد في الشركة يجب مراعاة الاتي (Dessler, 2015):

أ- يؤدي تعيين موظفين جدد من خارج المنظمة في وظائف عليا إلى ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

ب- إن الموظفين من الخارج بحاجة لفترة زمنية للتكيف والظروف الخاصة للمنشأة.

ت- إن عملية تعيين الموظفين الجدد يكتنفها صعوبة التنبؤ بمدى ملائمة وصلاحية الأفراد المعينين.

ث- تحميل المنشأة تكاليف إجراءات اختيار وتعيين هؤلاء الموظفين.

ج- تحميل المنشأة تكاليف تدريب وإعداد هؤلاء الموظفين.

الترقية او الانتقال من وظيفة الى اخرى (Dessler, 2015):

الترقية ، الانتقال: اختيار الموظف للترقية داخل المنظمة له خصائص مختلفة جدا عن تلك التي تم اختيارها للوظيفة الاولى، في هذه الحالة يستخدم تقنيات بسيطة و اقل من تلك المستخدمة في حال اختيار الموظف لأول مرة، منها نشر الوظائف الشاغرة إما على شبكة الإنترنت أو على لوحات الإعلانات، أو الاعلان من قبل المتخصصين في الموارد البشرية أو ترشيح بعض الموظفين من قبل المديرين في المناصب العليا في المنظمة، لأن المتقدمين هم موظفين من داخل المنظمة، الكثير من المعلومات حولهم موجودة، وتشمل هذه المعلومات التقييمات التي أجريت لهم أثناء اختيارهم في وظيفتهم الاولى؛ استعراض اداؤهم في الوظيفة الاولى؛ سجلات الموارد البشرية من الحضور، والتعويض، والتدريب، والانتهاء، والتوبيخ، وملاحظات الآخرين في المنظمة عند العمل مع مقدم الطلب في مهام سابقة.

٢.١.٣.٤ أهمية عملية الاختيار

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها، إن لم يتوفر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، انتقاء الافراد ذوي المؤهلات المطلوبة لوظيفة معينة لإتمامها بالشكل المناسب (المبيضين والاكلمي، ٢٠١٢)، تعطي الموظف الشعور بالأمان الوظيفي، و يوفر لهم اجورا عادلة تناسب خبراتهم و مؤهلاتهم مما يعطي حافز قوي للموظف لأداء العمل بشكل جيد (أبوشيخة، ٢٠١٠)، وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة (Robert and Others, 2010).

٢.١.٣.٥ كيف تطور عملية الاختيار

من اجل تطوير عملية الاختيار ينبغي وضع برامج انتقاء فعالة، ويتعين على أخصائيي الموارد البشرية في المنظمة أن يبذلوا قدرا كبيرا من العمل قبل تطبيق عملية الاختيار على من يجري انتقاؤهم؛ مثل طباعة نماذج التعيين، اجراء المقابلات، اختبارات التعيين، مع ملاحظة ان المهم ليس فقط جمع المعلومات بشكل عشوائي و انما جمع المعلومات من مقدمي الطلبات الذين يرتبطون ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي المطلوب واستخدام هذه المعلومات بفعالية لتحديد الأفضل من مقدمي الطلبات (Robert and Others, 2010).

٢.١.٣.٦ طرق الاختيار

تتنوع طرق الاختيار في المؤسسات ولكن يمكن القول ان هناك بعض الخطوات الرئيسية المشتركة لعملية الاختيار، حيث تبدأ عملية الاختيار باختيار المؤسسة الطريقة المناسبة التي ينبغي على المتقدم للعمل ان يستجيب للاعلان من خلالها(كشوان، ٢٠٠٦)، ومن هذه الطرق:

١. طلبات التعيين
٢. خطابات التقدم للعمل او السيرة الذاتية
٣. المقابلات الشخصية
٤. الاختبارات
٥. الاختيار العشوائي
٦. الاستفادة من بعض المعرفين (المراجع)
٧. الفحص الطبي

١. **طلبات التعيين:** ويقصد بطلب التعيين هي استمارة خاصة بالشركة، يملؤها المتقدم للوظيفة للتعريف بنفسه، و هي من أهم المصادر التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين، (أبوشيخة، ٢٠١٠)، يحتوي طلب التعيين على معلومات عن المتقدم من حيث تأهيله العلمي والمهني، و خبراته السابقة، ووضعه الاجتماعي، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه (عبد الباقي وآخرون، ٢٠٠٧). تستخدم طلبات التعيين في عمليات التعيين منخفضة التكاليف (كشوان، ٢٠٠٦). ومن استخدامات طلب التعيين استخدامه في مرحلة المقابلة كمرجع للمعلومات عن الشخص المتقدم للطلب في حال احتاجت لجنة المقابلة استيضاح أية نقطة، و يعتبر اداة من ادوات حفظ المعلومات عن الشخص المتقدم يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وتستخدم كأداة في متابعة وتقييم عملية الاختيار (مصطفى، ٢٠٠٤).

٢. **خطابات التقدم للعمل او السيرة الذاتية:** هي البديل الرئيسي لطلبات التعيين في الدعوة لتقديم طلبات العمل (كشوان، ٢٠٠٦). و ترى الباحثة ان لهذه الطريقة الكثير من العيوب حيث يستطيع مقدم الطلب ان يظهر ما يريد و يخفي ما يريد.

٣. **المقابلات الشخصية:** هي الخطوة التي يتم فيها اختيار الموظفين وهي نوع من المحادثة التي يتم التحكم فيها و تكون بين المتقدم للوظيفة و بين صاحب العمل او ممثل عن شخصه (كشوان، ٢٠٠٦)، وهي اجراء يتم من اجل الحصول على معلومات عن التصرفات الظاهرية (Dessler, 2015) للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارة والشهادات والاختبارات (برنوطي، ٢٠٠١).

أنواع المقابلات حسب أسلوب ادارتها بناء على تصنيف (Dessler, 2015):

- المقابلات الفردية : هذا النوع من المقابلات هو الأكثر انتشاراً في سوق العمل ويقوم المسؤول في خلالها بطرح الأسئلة الشخصية والعامة ومعرفة الهويات، هذا بالإضافة إلى كافة الأسئلة حول طبيعة العمل وخبراته والدورات التي حضرها والخبرات المكتسبة منها، وغيرها من الأشياء التي تجعل مجري المقابلة يكون فكرة كاملة عن المتقدم بحيث يستطيع أن يختار فيما بين المتقدمين ليعرف الأنسب .

وقد تكون المقابلة الفردية تنابعة في نفس الوقت، بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مقابل بشكل متتابع قبل أن يصدر قرار باختياره من عدمه. وقد تكون هذه المقابلة التتابعية غير موجهة، حيث ينظر كل مقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة ثم يوجه إليه مجموعة من الأسئلة وفي النهاية يكون عنه رأياً مستقلاً خاصاً به، أما في ظل المقابلات التتابعية الموجهة، يقوم المقابل بتقييم طلاب الوظيفة بناءً على نموذج تقييم ثابت، ثم تتم المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها جميع الأفراد لاختيار أفضلهم

- المقابلة الجماعية : تجري هذه المقابلات مع عدد من المتقدمين للوظيفة في نفس الوقت وتكون هذه المقابلات إذا كان عدد المتقدمين ذوي المهارات العليا كبيراً فتكون هذه المقابلات بمثابة مناظرة بينهم ليستطيع مجري المقابلة اختيار الأنسب فيما بينهم، لكن يعيب الكثير من الأشخاص على هذا النوع من المقابلات أن يفوز بها الأكثر القدرة على التحدث وليس الأكفاء.

انواع المقابلات حسب الغرض من اجرائها بناء على تصنيف(Dessler, 2015):

- مقابلة الضغوط : تضغط هذه المقابلة على المتقدم وذلك للوصول إلى نقاط الضعف ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغط.

- مقابلة تقييم الاداء: يتم جراؤها عقب اداء المرؤوس، وتعتبر من اصعب المقابلات بالنسبة للمدير حيث تتناول موضوعات خاصة بأداء منخفض غير سليم للمرؤوس، لذا يتوقف نجاحها على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، و من اهدافها تعريف الموظف اين يقف الان ومستوى ادائه الفعلي بما يجب ان يكون عليه، وتتيح فرصه لمناقشة كل عناصر العمل.

مبادئ إجراء المقابلات (الأسطل، ٢٠٠٩):

أ. الاعتناء والاهتمام باختيار وتدريب القائمين بإجراء المقابلات، فلا بد أن يكون القائمون بالمقابلة اجتماعيين، ويتميزون بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وأن يكون من السهل تكيفهم من الناحية النفسية.

ب. شمول خطة المقابلة على الخطوط العريضة، التي تحدد المعلومات المطلوب الحصول عليها، والأسئلة التي يجب طرحها. كما يجب أن تتضمن الخطة، المكان الذي سيتم فيه إجراء المقابلة. حيث يمثل توافر الخصوصية، ودرجة من الراحة النفسية أهمية كبيرة في المقابلة.

ت. محاولة المقابل تسهيل الأمور للمتقابل. بمعنى ألا يجادل القائم بالمقابلة المتقابل بصورة تضعه في موضع حرج، أو يضيق عليه النقاش. بل يجب أن تكون المناقشة مختصرة عن موضوع عام يكون موضع إثارة واهتمام.

ث. تسجيل ما تم جمعه من حقائق ومعلومات خلال المقابلة فوراً، فالملاحظات العامة يجب أن تسجل أثناء المقابلة.

ج. تقييم فعالية عملية المقابلات. وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها؛ لتقييم فعالية المقابلة هي، مقارنة تقييم أداء الفرد الذي تم تعيينه، بالتقدير والحكم عليه والذي تم اثناء المقابلة.

٤. **الاختبارات:** هي عينة من سلوك الشخص (Dessler, 2015)، تلجأ المنظمة للاختبارات للمنافسة بين المتقدمين التي تبين من طلباتهم أنها مستوفية لمتطلبات الوظيفة ويمكن أن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة إذا اجتازوا هذه الاختبارات، وتشمل هذه الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، و من اهداف الاختبارات اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من طلبات التعيين ومن شهادة التخرج، و الاختبارات توفر استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين، (عباس، ٢٠١١). وهناك مجموعة من الاختبارات تم تصميمها لهذا الغرض ومنها الاختبارات السيكولوجية (كشوان، ٢٠٠٦).

- الاختبارات السيكولوجية: تقوم على اساس تطبيق الاجراءات القياسية على المتقدمين للعمل بطريقة يمكن من خلالها قياس استجاباتهم وذلك من اجل عقد مقارنات موضوعية، وهناك عدة انواع من الاختبارات السيكولوجية يمكن تصنيفها حسب الاهداف الخاصة بعملية الاختيار، وهي:

- **اختبارات الذكاء:** ويقصد بها تلك الاختبارات التي تقيس القدرة على التعبير، والقدرة الحسابية، وسرعة البديهة، والذاكرة و ان كل عمل أو وظيفة تحتاج درجة ذكاء تختلف عن ما تحتاجه الوظائف أو الأعمال الأخرى، ويمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلبت درجة أعلى من الذكاء. وعموماً لا تعتبر اختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد، حيث أن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقف على عوامل أخرى بالإضافة إلى الذكاء، كدرجة الولاء للمنشأة مثلاً، أو القدرة على قيادة الآخرين أو التعاون معهم، إضافة إلى ذلك لا يمكن أن نعتبر النتيجة السيئة للاختبار دليلاً على الغباء دائماً فقد يكون السبب اضطراب ذهني أو عصبي وقت الاختبار (Dessler, 2015)

- **اختبارات الاستعداد و الانجاز (المهارات):** يصمم هذا النوع لقياس استعدادات او قدرات معينه، وتستخدم اختبارات الاستعداد لقياس قدرات الشخص على التطوير، في حين تستخدم اختبارات المهارات في قياس المهارات التي تم قياسها بالفعل (كشوان، ٢٠٠٦).

- **اختبارات الشخصية** تعتبر كلمة الشخصية اكثر غموضا من كلمة الذكاء، و من الصعب تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة، لأنها تعمل على قياس خصائص و سمات غير ملموسة وبالتالي من الصعب قياسها بدقة مثل النضج والحساسية والانتماء والتعاون والانطواء (كشوان، ٢٠٠٦).

٥. **الاختيار العشوائي:** يستخدم هذا الاختيار عندما تستقبل المؤسسة اعداد كبيرة من طلبات التعيين ومن الممكن ان تمثل عملية الاختيار بعمل قوائم قصيرة بالمتقدمين الذين يتناسبون مع العمل، من الممكن ان تمثل هذه الطريقة عبئا على القائمين بعملية الاختيار والذي لا بد لهم من العثور على طريقة للتعامل مع هذا العدد الهائل من المتقدمين، ومن الممكن ام يؤدي ذلك في بعض الاحيان الى الاختيار العشوائي بناء على معايير لا تتعلق بالوظيفة وذلك لإقصاء مجموعة محددة من الاشخاص، وذلك ممكن ان يؤدي الى نوع من التحيز، وللتغلب على هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات للاختيار العشوائي عن طريق الكمبيوتر (كشوان، ٢٠٠٦).

٦. **الاستفادة من بعض المعرفين (المراجع):** يتمثل في الاستعانة ببعض المعرفين للحصول على بعض المعلومات عن مقدم الطلب من مصدر يكون على دراية جيدة بقدرات الشخص تكفي لتقييم مدى مناسبه للوظيفة المتقدم لها، ومن المفضل ان نبحث عن معرفين من الشغل السابق للمتقدم للوظيفة (كشوان، ٢٠٠٦).

٧. **الفحص الطبي:** تعد مرحلة الكشف الطبي مرحلة مهمة من مراحل اختيار الموظفين وتعيينهم، وتعتبر متممة لما سبقها من المراحل، حيث إن المنظمة بحاجة إلى معلومات حول حالة المرشح الصحية كحاجتها للمعلومات عن مؤهلاته وخبراته وشخصيته؛ لإصدار قرارها بتعيينه أو رفضه، ففي

بعض الوظائف يتوقف قرار تعيين المرشح على حالته الصحية، وعادة ما تقوم المنظمات بتحويل المرشح النهائي للفحص الطبي وذلك للوقوف على حالته الصحية عند تعيينه للوقوف على مقدار التعويض عن الحالة الصحية مستقبلا، وللتأكد من تمتعه باللياقة الصحية اللازمة لأداء العمل والكشف عن الأمراض المزمنة والمعدية ومنع انتشارها (أبو شيخة، ٢٠١٠).

ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق عدة أهداف منها حماية الموظف؛ إذ يضمن وضعة في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية، إذ من الجائز أن يكلف بعمل قد لا تتحملة ظروفه الصحية. و حماية باقي الموظفين؛ إذ أن تعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطربهم ظروف العمل مخالطته، وضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل وحمايته من حوادث العمل (عباس، ٢٠١١).

٢.١.٤ مفهوم التعيين

بعد الانتهاء من تصفية المتقدمين للوظائف، يبقى على المنظمة اتخاذ قرار تعيين الملائم للوظيفة الشاغرة من بين المتقدمين الذين تمت مقابلتهم. و يمكن تعريف التعيين (عمرية، ٢٠١٤).
التعيين: هو عملية إيجاد وجذب المتقدمين القادرين على العمل، وهو احد أنشطة المنظمة مثل اختيار الموارد البشرية ، وتطوير إعلانات التعيين، وتحديد مقدار الأموال التي سيتم إنفاقها و التي تؤثر على عدد وأنواع الأفراد الذين يتقدمون بطلب للحصول على الوظيفة، والتي تؤثر أيضا على قرارات مقدمي الطلبات حول قبول أو عدم قبول عرض العمل (عدوان، ٢٠١١).

ويعرف التعيين على انه مجموعة من الأنشطة المنظمة مثل اختيار مصادر التعيين وتطوير إعلانات التعيين، وتحديد مقدار المال الذي سيتم إنفاقه و التي تؤثر على عدد وأنواع الأفراد الذين يتقدمون للوظيفة والتي تؤثر أيضا على قرارات المتقدمين حول قبول أو عدم قبول العمل، من ناحية أخرى، فإن

تحديد الراتب من خلال أنشطة التعيين والاختيار في المنظمة يؤثر على قرار مقدم الطلب لقبول العرض أم لا (Robert and Others, 2010).

٢.١.٤.١ تمر عملية التعيين بعدة مراحل وهي (المدهون، ٢٠٠٥):

١. إصدار قرار 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 يعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدتها 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 وسياستها 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.

٣. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: يخضع كل موظف مستجد لفترة التجربة، وهي الفترة التي ينبغي أن يتم فيها بناء جسور المعرفة والسلوكيات، التي تجعل الموظف المستجد مؤهلاً لوظيفته، وقادراً على اكتساب عادات العمل الإيجابية، وعلى رأسها الانضباط في الدوام، وتنفيذ التعليمات، واتباع إجراءات العمل، فضلاً عن اكتساب أخلاقيات العمل بالمنظمة. حيث يبقى 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 فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

٤. تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته وبفيد 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 فعلية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التعيين، 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 (المدهون، ٢٠٠٥).

٢.١.٥ التمويل الدولي

يعد التمويل الدولي العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني منذ أن تأسست السلطة الفلسطينية لاسيما أن عدداً من الدول الأوروبية قدمت دعماً قدر بالمليارات لدعم الاقتصاد الفلسطيني، إلا أنه لم يحقق أي تنمية مستدامة لاسيما أن جزء كبيراً من التمويل يذهب لدعم الموازنة العامة، بالإضافة إلى دعم المشاريع الاغاثية و توفير فرص عمل؛ وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية في مقدمة الدول المانحة التي قدمت المساعدات الدولية للسلطة الفلسطينية، ثم يليها كل من الاتحاد الأوروبي واليابان والنرويج، ويعتبر التمويل ضروري لتنفيذ المشاريع القطاعية في جميع المستويات الرسمية والأهلية، لأنه يشكل أحد المصادر الرئيسية لتمويل برامج التنمية على مستوى الدول المتلقية للدعم. في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة والتي تشكل جوهر المعوقات التنموية لهذه الدول (أبو حماد، ٢٠١١).

يعمل في فلسطين العديد من المؤسسات الدولية؛ حيث أن فلسطين لها من الخصوصية على خارطة العالم ما يميزها عن غيرها نتيجة المتغيرات الدائمة على الصعيد الأمني والسياسي والاجتماعي ما يجعلها أيضاً منطقة جذب، وهدفاً لعمليات هذه الشركات التي تقوم بأعمالٍ اغاثية ومن هذه الشركات شركة بلاك اند فيتس، حيث ضخت هذه المؤسسات الكثير من الأموال لتنفيذ مشاريعها (أبوغنيم، ٢٠١٣).

الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID.GOV, 2017)

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) هي وكالة تابعة لحكومة الولايات المتحدة الفيدرالية وهي مسؤولة في المقام الأول عن إدارة المساعدات الخارجية المقدمة للمدنيين.

نشأة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولي (USAID.GOV, 2017)

أسس الرئيس جون كينيدي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID عام ١٩٦١ بأمر إداري لتنفيذ برامج المساعدات التنموية في المناطق بموجب قانون المساعدات الخارجية، عمل الكونغرس على تحديث التفويض من خلال عدد من قوانين الاعتماد المالي السنوية وتشريعات أخرى (ماسلوسكي، ٢٠٠٧).

أهداف الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID.GOV, 2017)

من بين الوكالات الحكومية في الولايات المتحدة، تمتلك USAID قدرة مميزة على إدارة برامج التنمية في الدول ذات الدخل المنخفض من خلال شبكتها من البعثات المقيمة اللامركزية، أصبحت الوكالة ضرورية لإدارة برامج الحكومة الأمريكية في الدول منخفضة الدخل، تخدم هذه البرامج طائفة من الأهداف مثل الإغاثة في حالة الكوارث، والإغاثة في حالات الفقر، والتعاون التقني في قضايا عالمية، ومصالح الولايات المتحدة الثنائية، التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئة (USAID.GOV, 2017)

طرق المساعدة (USAID.GOV, 2017)

تقدم USAID المساعدات الخارجية بطريقتين رئيسيتين مختلفتين: المساعدات التقنية والمساعدات المالية

المساعدات التقنية: تتضمن المساعدات التقنية المشورة التقنية والتدريب والمنح الدراسية والبناء وتوفير السلع المتعاقد عليها أو المشتراة بواسطة USAID والتي تقدمها كعينات للمستفيدين.

تأخذ المساعدة في توفير السلع أشكالاً متنوعة، على سبيل المثال، هذه المساعدات مهمة جداً في حالات الكوارث ويسعى لها لأجل التنمية المؤسسية على شكل تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات وشراء أجهزة الكمبيوتر.

المساعدة المالية: تتضمن المساعدة المالية توفير النقد لمنظمات الدول النامية لدعم ميزانياتها. كما توفر وكالة USAID المساعدة المالية للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية التي تقدم بدورها الدعم التقني للدول النامية.

٢.١.٦ شركة بلاك آند فيتش

شركة بلاك آند فيتش هي شركة هندسية وشركة استشارية متخصصة في تطوير البنية التحتية في مجالات الطاقة والنفط والغاز والمياه والاتصالات ومراكز البيانات والمدن الذكية والأسواق المصرفية والمالية.

بلاك آند فيتش هي الشركة العاشرة الأكثر ملكية في الولايات المتحدة. مع عائدات ٣ مليارات دولار، يتم تصنيف الشركة من قبل فوربس باعتبارها واحدة من أكبر الشركات المملوكة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة. قامت شركة إنجينيرينغ نيوز-ريكورد، التي تجمع وتنشر تصنيفات أكبر شركات البناء والهندسة سنوياً، بمقاسة بالإيرادات الإجمالية، بتصنيف بلاك آند فيتش الثانية في مجال الاتصالات، والثانية في مجال الطاقة، و الخامسة في مجال المياه، والثامنة في مجال المياه العادمة، والخامسة عشر في مجال الأسواق الدولية و التصميم، في الولايات المتحدة عام ٢٠١٦.

لدى بلاك آند فيتش أكثر من ١٠٠ مكتب في جميع أنحاء العالم، وأكملت مشاريع في أكثر من ١٠٠ بلد في ست قارات (<https://www.bv.com>)

٢.١.٦.١ تاريخ شركة بلاك اند فيتش.

تأسست بلاك آند فيتش في عام ١٩١٥ وتقدم حلول شاملة في مجال الادارة والبناء والاستشارات والهندسة والعمليات والأمن والمشتريات وتحليلات البيانات والاستدامة (<https://www.bv.com>).

٢.١.٦.٢ سياسات وإجراءات التعيين في شركة بلاك اند فيتش كما هو موضح بشكل مكتوب في سياسة الشركة (2018, <https://www.BV.com/Policy>):

شركة بلاك اند فيتش تعزز الاندماج والتنوع في مكان عملها، والتنوع مصطلح واسع، يشير إلى العديد من الاختلافات البشرية في القوى العاملة، بما في ذلك الاختلافات القائمة على الثقافة والديانة والجنس والعمر. تلتزم شركة بلاك & فيتش بإظهار هذا الالتزام تجاه المهنيين والعملاء والمجتمع بشكل عام، وتعزيز كل ما نقوم به دعماً لإدارة التنوع لأن التنوع يلعب دوراً هاماً في جذب أكبر مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمهنيين، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتعزيز التواصل والعلاقات مع العملاء والمجتمع، وتعزيز ولاء العملاء.

تعمل شركة بلاك & فيتش على تشجيع بيئة العمل التي يتم فيها احترام الاختلافات، ويتم التعامل مع المهنيين بشكل عادل، حيث يتم تقييم المساهمات الفردية ومكافأتها.

توضح السياسات التالية الاجراءات التي سيتم اتباعها في عملية التعيين من قبل فريق الادارة

المتخصص او اي شخص يشارك في عملية التعيين، حيث يجب على كل شخص يشارك في أي

جانب من جوانب عملية التعيين قراءتها بعناية.

١. بعض النقاط الرئيسية للقائمين على عملية التعيين:

أ. يجب على جميع المتقدمين للوظيفة من خارج الشركة التقدم بطلب عبر الإنترنت على موقع

الشركة، اما المتقدمين للوظيفة من داخل الشركة التقدم تقديم الطلب لقسم الموارد البشرية.

ب. يجب أن تكون السيرة الذاتية مرتبطة بطلب التعيين.

ت. يجب تقديم سبب محدد لرفض مراجعة السيرة الذاتية أو رفض مقدم الطلب الذي تمت مقابلته،

حيث تجدر الإشارة إلى أن مقولة "عدم الاهتمام" أو "غير مؤهل" لا يكفي للرفض.

ث. اذا تمت المقابلة، يجب إكمال ورقة التقييم المتعلقة بالمقابلة والتي تتوفر عبر الإنترنت او على

سيرفر الشركة.

ج. يجب العمل على تنسيق جميع أنشطة الاختيار والتعيين وإجراءات المقابلة من خلال فريق

ادارة الموارد البشرية المتخصص <https://www.bv.com>.

٢. تعريف مقدم الطلب في شركة بلاك اند فيتش : "Definition of an Applicant"

يعتبر الشخص مقدا للطلب اذا استوفى المعايير التالية:

أ. يقوم الشخص بالتبليغ عن رغبته في العمل لدى الشركة عبر الإنترنت أو التكنولوجيات ذات

الصلة.

ب. يعتبر الشخص اذا تقدم لوظيفة معينه لدى الشركة هو مقدم طلب للوظيفة.

ت. يشير تعبير الفرد عن اهتمامه بالوظيفة إلى أن الفرد يمتلك المؤهلات الأساسية أو الحد الأدنى من المؤهلات لهذا المنصب.

ث. عندما يقع الاختيار على مقدم الطلب لأحد الوظائف في شركة بلاك & فيتش، يبعد نفسه عن اي ارتباط بوظيفة اخرى؛ على خلاف ذلك سوف يتم اتخاذ قرار أنه لم يعد مهتما في العمل لدى الشركة (<https://www.bv.com>).

٣. إجراءات التعيين : Hiring Procedures

تكافؤ فرص العمل في الشركة: عندما يكون هناك شاغر، تتبع شركة بلاك & فيتش الإجراءات الموضحة في هذه السياسة لتعيين او ترقية المتقدمين المؤهلين لملى الشواغر، حيث تبذل الشركة جهودها الداخلية والخارجية للتعيين والاختيار، كل جهد يعمل على ضمان تكافؤ فرص العمل لجميع الأفراد ويعمل على الالتزام بأحكام قانون تكافؤ فرص العمل وعدم التمييز في جميع القوانين الفدرالية و قوانين الولاية المحلية السارية (الفرا والزعنون، ٢٠٠٨).

تحديد احتياجات العمل: وذلك عن طريق طلبات التعيين والوصف الوظيفي؛ ما إذا كان الشاغر حديثا بسبب استقالة احد الموظفين الحاليين، أو بسبب التقاعد، أو بسبب إنهاء الخدمات، حيث أن المدير أو المشرف صاحب القرار يبدء الاعلان عن الشاغر عبر الانترنت. ولكن يجب النظر في هذا الطلب للحصول على الموافقة على الميزانية ويكون بأخذ الموافقة من المدير او المسؤول عنه، بحيث يقدم وصف وظيفي محدث (أو وصف وظيفي جديد على أساس احتياجات العمل) كجزء من الاجراءات عند تقديم الطلب إلى موظف الموارد البشرية. وينبغي أن تشمل جميع طلبات التعيين "المؤهلات الأساسية (أو الدنيا)" للوظيفة. حيث يتم الاتصال بذوي الاختصاص إذا كان بحاجة إلى إرشادات في تحديد المؤهلات الأساسية للوظيفة حيث إنها خطوة حاسمة في عملية الاختيار (الغلابيني، ٢٠١٥).

نشر اعلانات الشواغر Posting and Referral Procedures:

العمل على نشر اعلانات للشواغر على موقع الشركة من قبل الموارد البشرية لمدة ثلاثة أيام عمل على الأقل، حيث ينبغي على الاشخاص الراغبين بالتقدم للعمل من خارج الشركة التقدم بطلب عبر الإنترنت على موقع الشركة، والعاملين الحاليين المؤهلين والمهمتين في احد الشواغر المعلن عنها يجب ان يتقدمو بطلب عبر الانترنت في بوابة التعيين وذلك بناء على مؤهلاتهم. يتم منح الوظائف للمتقدمين الداخليين كل حسب مؤهلاته لوضعه في الوظيفة المعلن عنها مع ملاحظة انه لا يتم قبول أي نسخ مطبوعة عن طلبات التوظيف، يجب على الموظفين الحاليين الذين يرغبون في ترشيح احد المؤهلين للوظيفة الشاغرة اتباع سياسة الموظفين في الشركة (عدوان، ٢٠١١).

٤. طرق وإجراءات التعيين Recruitment Methods and Procedures:

بالإضافة إلى المرشحين الداخليين المحولين من قبل الموظفين الحاليين، شركة بلاك آند فيتش عادة توظف المرشحين المؤهلين من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، اعتمادا على الوظيفة الشاغرة والمعرفة والمهارات والقدرة أو مستويات الخبرة المطلوبة، يمكن لموظف الموارد البشرية بالتشاور مع مدير التعيين وضع الإعلانات المصنفة في الصحف المحلية والإقليمية أو الوطنية؛ وتعيين وكالة خدمات خارجية؛ الاتصال في المدارس أو الكليات. أو استخدام وسائل إضافية لتحديد وجذب المتقدمين المؤهلين. عند استخدام أي من مصادر التعيين هذه شركة بلاك آند فيتش تبذل كل جهد ممكن لضمان الامتثال لجميع قوانين المساواة في فرص العمل (عمرية، ٢٠١٤).

٥. إعلانات الوظائف Job Advertisements: يجب أن يكون لكل الإعلانات احد الرموز التالية

(تساوي فرص العمل لكل المتقدمين للوظيفة - أقلية / معاقه / قدامى المحاربين / الإناث). يجب أن

تشير جميع الردود على الإعلانات إلى الإعلان المحدد أو شفرة الإعلان (التي يجب ذكرها في الإعلان). يجب أن تتضمن جميع الإعلانات التزامها بقانون التعيين (الفرأ والزعنون، ٢٠٠٨).

٦. نماذج الطلبات **Application Forms**: لضمان الدقة واكتمال السجلات، شركة بلاك أند فيتش تطلب من جميع الافراد الذين يرغبون في العمل لديها تعبئة وتوقيع نموذج طلب التعيين، يجب على الأفراد أن يضعوا في اعتبارهم أن شركة بلاك أند فيتش تتطلب إجابات دقيقة وصادقة وكاملة على الأسئلة الواردة في نموذج طلب التعيين. وسيؤدي تقديم معلومات غير دقيقة أو تزوير المعلومات لرفض الطلب و عدم النظر اليه(عدوان، ٢٠١١).

٧. قبل الفحص والمقابلات **Pre-Screening & Interviews**:

استنادا إلى المراجع الأولية؛ يفحص الموظفين العاملين في الموارد البشرية المؤهلات الأساسية للأفراد، يطلب من المتقدمين الذين يبدو أنهم الأكثر تأهلا للوظيفة للمشاركة في مقابلة واحدة على الأقل مع مدير التعيين أو المشرف، حيث يقوم منسق شؤون الموارد البشرية أو المساعد الإداري بجدولة هذه المقابلات و متابعة جلساتها (الغلايني، ٢٠١٥).

٨. **المعرفين و الخبرات السابقة Reference and Background Checks**: التحقق من المعرفين و المعلومات الأساسية المقدمة من قبل المرشحين على استمارات الطلبات، تبدأ أشكال الموافقة في المقابلات وهي مسؤولية الموارد البشرية. وعند استعراض مؤهلات وخلفيات المرشحين لشغل وظائف معينة، مثل الوظائف التي تنطوي على مساءلة مالية أو قضايا تتعلق بالأمن، تستخدم شركة بلاك & فيتش وكالات خارجية للتحقق من خلفية الافراد، وتحافظ الشركة على سرية تامة لجميع التقارير والسجلات المتعلقة بهذه التحقيقات(الفرأ والزعنون، ٢٠٠٨).

٩. عروض التعيين **Employment Offers**: بمجرد تحديد أفضل المتقدمين المؤهلين لهذا المنصب، يوافق مدير التعيين ومدير الموارد البشرية على راتب البداية الذي سيتم تقديمه لمقدم الطلب. عادة، يقدم مسؤول التعيين عرضاً شفهيًا لمقدم الطلب عن الراتب، وإذا تم الاتفاق مع مقدم الطلب على الراتب يليه عرض مكتوب من الموارد البشرية. كل من العروض الشفوية والمكتوبة من العمل هي عروض مشروطة ويتم التحقق منها من قبل شركة بلاك اند فيتس من حيث فحص مقدم الطلب من خلوه من ادمان المخدرات والكحول (الفرأ والزعنون، ٢٠٠٨).

١٠. ابلاغ مقدمي الطلبات غير الناجحين **Notification of Unsuccessful Applicants**: وبمجرد قبول المتقدم المؤهل للمنصب المعروف، تعمل الموارد البشرية على إخطار المتقدمين للعمل بأن المنصب المعروف قد شغل. وفي بعض الحالات، يمكن لمدير الموارد البشرية ومدير التعيين الاتفاق على أن يقدم المدير هذا الإشعار (عدوان، ٢٠١١).

١١. حفظ السجلات **Recordkeeping**: يجب إرسال جميع النماذج أو مذكرات المقابلة أو المراسلات الأخرى ذات الصلة المتعلقة بالتعيين و التي لم يتم تخزينها على موقع الشركة على قسم الموارد البشرية في مدينة كانساس سيتي. الموارد البشرية هي المسؤولة عن تجميع والحفاظ على جميع الاوراق قانونا ويتم الاحتفاظ بجميع بيانات مقدم الطلب للسنة الحالية والسنتين السابقتين (الغلايني، ٢٠١٥).

٢.٢ الدراسات السابقة

يزخر الانترنت و المكتبات الجامعية بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم سياسات الاختيار و التعيين والذي تزايد استخدامها كمفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمات استخدامها وتطبيقها في عملها الإداري إذا ما أردت أن تحقق أهدافها وتضمن استمراريتها.

٢.٢.١ الدراسات العربية

هناك العديد من الدراسات السابقة منها:

دراسة فرح (٢٠١٦) بعنوان: أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسس والأساليب التي تتبعها الشركات العاملة في مجال الاتصالات بالولاية الشمالية في استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها كما إنها هدفت إلى لفت انتباه الشركة حول دور الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمنظمة كذلك هدفت إلى لفت الانتباه حول ضرورة الاهتمام بعملية تقويم أداء العاملين.

تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين بساطة إجراءات الاستقطاب بالشركة وارتفاع كفاءة أداء العاملين بالشركة مؤخراً أو ذلك بنسبة ٠.٠٠٣. كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنه عند ضرورة قرار التعيين يتم مراعاة النوع حسب متطلبات الوظيفة وارتفاع كفاءة أداء العاملين بالشركة مؤخراً وذلك بنسبة ٠.٠٠١، وهناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التقيد بخطوط التعيين يساعد في عملية تحسين الأداء وارتفاع كفاءة أداء العاملين بالشركة مؤخراً وذلك بنسبة ٠.٠٠١ .

دراسة الزعتري (٢٠١٤): بعنوان واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحليل الوظيفي في بلديات محافظة الخليل، من حيث كيفية القيام بهذه العملية، ومدى توفر وتطبيق الوصف الوظيفي، والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التحليل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على واقع ممارسات الاختيار والتعيين في بلديات المحافظة، من حيث مدى توفر وتطبيق هذه الممارسات، والمعوقات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام المقابلات والاستبيانات؛ لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث قامت بإجراء ٢٦ مقابلة مع مديري البلديات، ومديري دوائر الشؤون الإدارية، ورؤساء أقسام/شعب الموارد البشرية في تلك البلديات، و رؤساء الأقسام الأخرى (غير قسم الموارد البشرية) الذين تم اختيارهم بناءً على مدى ارتباطهم بموضوع الدراسة، من حيث المشاركة إما بعملية التحليل الوظيفي أو المشاركة في ممارسات الاختيار والتعيين في تلك البلديات، كما وقامت الباحثة بتعبئة ١٠٢ استبانة تم توزيعهم على الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها؛ وجود وصف وظيفي مكتوب أو شفوي، إلا أنه يفتقر إلى الأسس العلمية لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي. حيث انه لا يلبي حاجة البلديات ولا يواكب التطورات ولا يعتمد كمرجع لممارسات الاختيار و التعيين المختلفة. جميع البلديات لديها نموذج طلب تعيين، وهو موحد لجميع الشواغر و بعض النماذج تفتقر لبعض البنود التي لا بد أن تحتويها وفقاً

للأسس العلمية. لا يوجد تطبيق للاختبارات المعروفة علمياً، ولكن ما هو موجود هي اختبارات التحصيل، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب معينة، فبعضها مرتبط بالثقافة العامة، وبعضها يقيس الذكاء وسرعة البديهة. المقابلات أساسية في عملية الاختيار والتعيين، إلا أنها غير مهيكلة. عدم أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار كشرط من شروط التعيين. وجود معيقات أمام كل من عملية التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين.

دراسة عدوان (٢٠١١): بعنوان واقع سياسات الاختيار والتعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (٩٠٠) موظف، وبلغ حجم العينة (١٨٧) موظفاً، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: اعتبرت الدراسة عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين اعتبرت عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة)

متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج إلى تحسين. واعتبرت مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة والقائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.

دراسة الغول (٢٠١١) بعنوان: العلاقة بين تعيين العاملين و ملائمة الأفراد لمنظماتهم- دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تعيين العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات الإدارية وصممت استبانة خصيصا لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٥٣٠) استبانة من (٢٠) منظمة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي أن المنظمات غير الحكومية تعمل على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف، من خلال إتاحة الفرصة لجميع من يحمل المؤهلات العلمية والخبرات الفنية، وان المنظمات تعمل على اختيار العاملين الملائم ين لشغل الوظائف بشكل مناسب، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين مناسبة و واضحة، وأن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المنظمة يساعد على فهم مشكلات الموظفين أول بأول قبل تفاقمها، وأن الإعلان عن الوظيفة يوصف وتحدد فيه المؤهلات المطلوبة في المنظمات وهذا يؤكد أن الإعلان للوظيفة يتم بخطوات إجرائية سليمة ومنطقية، وواضحة، وفق المدرج لها، حيث يوصف الإعلان كافة التخصصات العلمية المرغوبة، وأن عملية الاستقطاب لدى المنظمات تتحرى الشفافية، والموضوعية، والحيادية لدى موظفيها، وهذا يقلص من معدلات دوران العمل في المنظمة.

دراسة جرعون (٢٠٠٩) بعنوان: واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و اثره على الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الادارية في الوزارة وكما تهدف ايضا الى التعرف على اثر سياسات الاختيار و التعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد استخدم المنهج الوصفي. ومن اهم نتائج الدراسة: يوجد لدى الوزارة سياسات ادارية و اجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الافراد الملائمين لشغل الوظائف الادارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية. والتزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الادارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل الغير موضوعية. ويوجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الاداريين في الوزارة و واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية.

دراسة الأسطل(٢٠٠٩) بعنوان: مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري/ دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله"

هدف الدراسة الى التعرف على مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري في المجلس التشريعي الفلسطيني، وكيفية التوصل إلى الحلول المقترحة لعلاج أوجه الخلل والقصور في التنظيمات الإدارية، والى التعرف على تأثير الوصف الوظيفي على كفاءة أداء موظفي المجلس التشريعي باختلاف كل من طبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي.

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ١٢٥ موظف من الإداريين والقانونيين والفنيين في المجلس التشريعي الفلسطيني بغزة

ورام الله، واستجابت منهم (٩١ موظفاً) بنسبة (٧٢%)، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

ومن اهم نتائج الدراسة: نقص المعرفة في عملية الوصف الوظيفي بالمجلس التشريعي الفلسطيني، بالإضافة إلى ضعف التنظيم الإداري. وقلة المهارات الإدارية للإدارة العليا في اتخاذ الوصف الوظيفي كعملية أساسية في تقييم المؤهلات العلمية. وجود علاقة دالة إحصائياً بين إجراءات الوصف الوظيفي وقدرة المؤسسة على فهم عيوب التنظيم الإداري.

دراسة الفرا و الزعنون (٢٠٠٧): بعنوان واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٣٦٣) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحثان الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات. وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (٥٠٠) موظف.

ولقد توصل البحث الى أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفيذ العشائري، والاعتبارات الشخصية.

٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية

دراسة (2017) Mussie T. Tessema بعنوان إدارة نظام التعيين: أدلة من سنغافورة

Staffing System Management: Evidences from Singapore

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في تقييم سياسات وممارسات التعيين في منظمات الخدمة العامة في سنغافورة. استخدمت هذه الدراسة سنغافورة كدراسة حالة لتوضيح كيف تؤثر سياسات التعيين وممارساته على نوعية القوى العاملة التي بدورها تؤثر في النهاية على مستوى الأداء للموظفين والمنظمات، وهو يكشف أن الخدمة العامة في سنغافورة استطاعت أن تضع معظم العوامل الحاسمة لإدارة نظام التعيين بشكل فعال. وقد أدى وجود هذه العوامل الحاسمة دورا هاما في جعل سنغافورة واحدة من أكثر الخدمات العامة فعالية في العالم. وتخلص نتائج هذه الدراسة إلى أن أنشطة التعيين في سنغافورة تجري بشكل سليم. ويرجع السبب في ذلك إلى استخدام الغالبية العظمى من العوامل الحاسمة او الدرجة لتوفير تعيين ناجح في الوظائف العمومية. وعلاوة على ذلك، تحليل العوامل البيئية الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على طريقة عمل موظفي الخدمة العمومية في سنغافورة كشف أن هذه العوامل توصل الى الهدف. وعلى هذا الأساس، خلصت هذه الدراسة إلى أن وجود عوامل بيئية مواتية وناضجة هو من العوامل التي ساهمت في فعالية التعيين في وظائف الخدمة العمومية في سنغافورة.

ايضا ان هذه الدراسة تساهم في الكتابات الحالية حول إدارة نظام التعيين في القطاع العام من خلال تسليط الضوء على ممارسات التعيين في سنغافورة، حيث ينبغي أن تحاول البحوث المستقبلية إجراء مراجعة نقدية مفصلة عن أنشطة التعيين بشكل منفصل مثل تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتعيين والاختيار.

دراسة Cynthia Oduro Nyarko (2016) بعنوان: ممارسات الاختيار والتعيين التي اعتمدها

الشركات الصغيرة والمتوسطة في شركات التمويل الأصغر في أكرا في منطقة غانا

Recruitment and Selection Practices adopted by SMEs in Microfinance Firms
in the Accra Metropolitan Area of Ghana

سعت هذه الدراسة إلى التحقيق في ممارسات التعيين والاختيار بين الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام قطاع التمويل الأصغر في الاقتصاد الغاني. تم استخدام مسح مقطعي مستعرض للدراسة، وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان من ٤٠ مديرا لشركات التمويل الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة أكرا الكبرى في غانا. وقد استخدمت الإحصاءات الوصفية مع الجداول والترددات للتحليل. ووجدت الدراسة أن المديرين توظف أساسا بكلمة شفهيًا، ولم يستخدموا استراتيجيات التعيين المتطورة، وكان الاختيار أساسا من خلال الاختبارات العملية والمقابلات من قبل الآخرين. وعادة ما يأتي مرشحوهم بتوصية من الاصدقاء ومن العلاقات. وباختصار، تستخدم مؤسسات التمويل الأصغر ممارسات التعيين والاختيار التي تكون فعالة من حيث التكلفة وتستغرق وقتا أقل بدلا من الممارسات المتطورة المتاحة.

فيما يتعلق بممارسات التعيين والاختيار، فإن المديرين عموما لا يوظفون عن طريق رابطات مهنية ووكالات تعيين خاصة ومؤسسات تعليمية ومنظمات مهنية وإعلانات صحفية وإعلانات تجارية ومجلة مهنية ونقابات فضلا عن مذكرات داخلية. وتعد مصادر التعيين هذه مكلفة نسبيا وتستغرق وقتا طويلا، وقد تكون السبب الرئيسي وراء امتناع أغلبية المديرين عن استخدامها. ومع ذلك، فإن الغالبية العظمى من المديرين الموظفين توظفوا من قبل كلمة شفوية.

إن الهدف الرئيسي من عملية التعيين والاختيار هو الحصول على عدد من الموظفين ذوي الكفاءة بتكلفة قليلة لتلبية احتياجات الموارد البشرية للمنظمة. وربما كان هذا هو السبب في أن غالبية أرباب العمل أو المديرين يفضلون التعيين عن طريق التحدث الشفهي الذي يعد أحد أكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة للتعيين التي يمكن للمدير استخدامها.

وعلاوة على ذلك، فإن أغلبية كبيرة من المديرين اختاروا موظفيهم من خلال تقييم رسائل طلبات التعيين، وتقييم المؤهلات، والخبرة، والتحقق من أرباب العمل السابقين، والاختبارات العملية والمقابلات. ومع ذلك، فإن غالبية المديرين لم تستخدم تقرير الحكام، ولا الاختبار المكتوب، ولا نتائج الفحص الطبي، اختيار الموظفين الجدد ينطوي على اختيار المتقدمين الذين لديهم المؤهلات لأداء العمل. حيث الشركات الصغيرة عادة تحاول الحصول على الأفراد الذين قدراتهم ومهارات تكمل تلك التي يملكها المدراء، وقد أدت دراسة الزعتري (٢٠١٤) عدم أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار كشرط من شروط التعيين.

وكان لدى غالبية المديرين وصف وظيفي مكتوب للوظائف، وللمتقدمين لتقديم خطابات الطلب، و طلب للموظفين الجدد لإجراء الفحوص الطبية، وتقدم للموظفين الجدد مع رسائل التعيين، لا يطلبون ممن يريد التوظيف ملئ نموذج التعيين. المديرين الذين يقدمون خطابات التعيين يشملون معها الواجبات والمسؤوليات، والألقاب الوظيفية، والمرتبات والاستحقاقات، ومساهمات شبكة الاتصالات السلوكية واللاسلكية، وفترات الاختبار، ولكن لا تشمل استحقاقات الإجازات في خطابات التعيين.

دراسة John F. Kessy (٢٠١٤) بعنوان: تحليل الاحتياجات من الموظفين والتدريب من أجل

التنفيذ الفعال لخدمات الإرشاد في إدارة الأراضي المستدامة في منطقة كليمنجارو، تنزانيا

Analysis of Staffing and Training Needs for Effective Delivery of Extension Service in Sustainable Land Management in Kilimanjaro Region, Tanzania

الهدف من الدراسة هو تقييم للاحتياجات من الموظفين والتدريب من أجل الوصول للتنفيذ الفعال لخدمات الإرشاد في ممارسات الإدارة المستدامة للأراضي في منطقة كليمنجارو، طرق جمع البيانات تضمنت مناقشات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين على الصعيد الإقليمي ومستوى المقاطعات، وأصحاب المصلحة المحتملين على مستوى القرية، والمتعاونين المحتملين، حيث تم استعراض بيانات الموارد البشرية على كل من الصعيد الإقليمي ومستوى المقاطعة، وجمع البيانات البيولوجية للموظفين الفرديين بما في ذلك أوجه القصور في القدرات.

واعتبر الباحث حالة التعيين على المستويين الإقليمي ومستوى المقاطعات كافية لتعميم الفعال و الوصول الى الإدارة المستدامة للأراضي في الإقليم. بينما توجد فجوة عند الموظفون في مستويات الحراسة والقرى حيث كانوا فقراء جدا وغير كافيين إلى حد كبير من أجل تنفي الخدمات بشكل مستدام. من نتائج الدراسة: تعتبر حالة التعيين الحالية على المستويين الإقليمي والمحلي كافية لتقديم الخدمات على نحو فعال. وحيث توجد ثغرات على سبيل المثال على الصعيد الإقليمي، توجد آليات بالفعل لسد الثغرات بما في ذلك إدراج احتياجات التعيين في الميزانيات السنوية.

الموظفون على مستوى الحي و القرية فقراء جدا حيث متوسط مستوى التعيين في الحي يحتاج إلى تحسين بنسبة لا تقل عن ٥٠%. في الواقع في بعض المناطق يصل النقص في المشاريع إلى ٨٠%. وهذا يؤثر تأثيرا كبيرا على نسبة عدد الموظفين.

دراسة Rakib Ahmed (٢٠١٣) بعنوان: إجراءات تعيين و اختيار الموظفين في المنظمات غير

الحكومية في بنغلاديش: دراسة عن براك

Employee Recruitment and Selection Procedures of NGOs in Bangladesh:

A Study on BRAC

الهدف الأساسي من هذا البحث هو استكشاف إجراءات التعيين والاختيار للمنظمات غير الحكومية المتبعة في BRAC؛ استخدم الباحث المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات، واستخدم الاستبانة و قوائم مراجعة للاحتفاظ بالبحوث. وتشير النتائج إلى أن أكبر المنظمات غير الحكومية تؤكد على التوجهات المهنية وتنفذ نهجا طويل الأجل تستخدمه في اختيارها وتعيينها ومكافأتها. غير أن المنظمات غير الحكومية الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تمتلك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها؛ بل يتبعون ويقلدون أعضاء أكبر.

نتائج الدراسة

تضمنت الدراسة على العديد من الأمور الهامة او المخاوف بشأن التعيين والاختيار. بعض القضايا كانت BRAC متميزة فيها عن المنظمات الاخرى في بنجلادش مثل التدريب قبل بدء العمل، و يكون مجلس المقابلات والتعيين من أعضاء متعددة التخصصات، ولقد تم تلخيص النتائج كالآتي :

تتبع BRAC خمس خطوات لاتمام عملية التعيين بأكملها، وأنها تتطلب فقط شهر واحد من الوقت لإتمام هذه العملية، وقد تبين أن ٧١٪ من المستطلعين يعتقدون أن هناك تفضيل لاختيار السكان الاصليين، النساء و المعاقين من المجتمع و ٢٩٪ فقط يقولون أن هذا غير صحيح.

يتم نشر إعلان التعيين في كل الجريدة و موقعهم على الانترنت وفقا لجميع المستطلعين.

دراسة Nyasha and et al. (٢٠١٣) بعنوان أهمية إنشاء التحليل الوظيفي في المنظمة

Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organization

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إنشاء تحليل الوظائف في شركات تصنيع الخبز في زيمبابوي. وقد استُخدم منهج دراسة الحالة الذي طُبّق على عينة عشوائية بسيطة من ست شركات من أصل سبع شركات مسجلة. وقد تم استخدام الاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن الإعداد الجيد للتحليل الوظيفي له انعكاسات إيجابية على الموظفين، والأداء التنظيمي، ودوران العمالة، والنمو، والحصة السوقية والقيمة السوقية لشركات تصنيع الخبز. وحتى تكون عملية التحليل فعّالة لا بدّ من قيام المحللين بالتصريح بالمعلومات التالية: إبلاغ الموظفين الذين سيتم التعامل معهم للقيام بهذا التحليل، وكيف سيتأثر الموظفون بهذه العملية، والحصول على الموافقة المسبقة، وبالتالي تكون حقوق المشاركين محفوظة.

دراسة كاتالينا Catalina Brindusoiu (٢٠١٣) بعنوان: التعيين والاختيار في المنظمات
الخدمانية في رومانيا

Recruitment and Selection in Services Organizations in Romania

تقدم الورقة وجهة نظر حول عمليات التعيين والاختيار في المنظمات الرومانية من خلال عكس إجابات الموظفين وأصحاب العمل، والغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن أساليب التعيين الأكثر استخداما وممارسات الانتقاء العامة، مع إيلاء اهتمام خاص في مجموعات من استخدام عينات وظيفية واقعية ومقابلات ومراقبة السلوك؛ وبما أن إجراءات التعيين والاختيار للمنظمات العامة عادة ما تكون موحدة، فإن هذه الفئة التي اجري عليها البحث تمثل موظفون من قطاع الخدمات الخاصة.

من نتائج الدراسة: استنادا إلى الإجابات التي قدمها الموظفون، يمكن القول بأن معظمهم تم تعيينهم نتيجة للتوصيات، وكانت الأدوات المشتركة المستخدمة في الاختيار هي: السيرة الذاتية، والاختبارات، والمقابلات (مع أخصائي الموارد البشرية، والمدير العام أو المالك، و / أو المدير المباشر) والعروض، وعلى الجانب الآخر، يقول أصحاب العمل إنهم استخدموا عدة أساليب للتعيين، والأكثر شيوعا هي أيضا التوصيات، والمقابلات وجها لوجه ولجميع الوظائف المتاحة. وأقر أقل من نصف الموظفين بالاشتراك في برنامج إدماج رسمي، في حين أقر أكثر من نصف العاملين في الموارد البشرية أنهم نفذوا مثل هذا البرنامج لاستيعاب الموظفين الجدد. وفيما يتعلق بمعاينة واقع العمل و سلوكهم في المقابلات، ذكر عدد قليل جدا من الموظفين سماع جوانب سلبية عن مستقبل عملهم، وقال البعض أنهم طلب منهم إعطاء أمثلة على سلوكهم في الماضي فقط. وفي الوقت نفسه، ادعى أكثر من نصف أصحاب العمل أنهم اختاروا أفضل عامل على أساس المقابلات السلوكية. وتشير النتائج إلى وجود اختلافات واضحة بين تصورات الموظفين وأرباب العمل فيما يتعلق بالبحث والتطوير، وبعضها (على سبيل المثال التوجه) يتطلب مزيدا من الاهتمام على المدى الطويل.

دراسة **Lara D. Zibarras and Stephen A. Woods** (٢٠١٠) بعنوان دراسة ممارسات

الاختيار والتعيين في بريطانيا

A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق اختيار الموظفين المتبعة في ٥٧٩ منظمة بريطانية مختلفة من حيث الحجم ومن حيث مجال عمل القطاعات. وقد أشارت النتائج إلى أن السيرة الذاتية (CVs) هي أكثر طرق الاختيار استخداما، ويليهما الثالث التقليدي المكون من طلب التوظيف

application form، المقابلات interviews والمعرفون references. واستخدام أساليب الاختيار المختلفة كانت مماثلة في كل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. واختلفت طرق الاختيار والتعيين باختلاف نوع القطاع؛ حيث أن القطاعين العام والتطوعي أكثر استخداماً للطرق الرسمية للاختيار والتعيين (على سبيل المثال تلجأ إلى تعبئة طلب التوظيف أكثر من استنادها على السيرة الذاتية، كذلك تلجأ للمقابلات المهيكلة أكثر من غير المهيكلة).

٢.٢.٣ تعقيب على الدراسات السابقة

اهتمت الباحثة ان تكون الدراسة التي تقوم بها ذات اصالة بدافع من الشعور بالمسؤولية، ولأهمية موضوعها كعامل مهم في تحقيق المساواة في الاختيار والتعيين في وظائف الشركات الامريكية ومثال عليها كان شركة بلاك اند فيتش التي قامت الباحثة بتقييم سياساتها، إذ قدمت الباحثة في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وكان ذلك حصيلة معاناة في البحث في المكتبات المحلية والعربية، والعالمية، ولاحظت الباحثة أن عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم التحليل الوظيفي و الاختيار والتعيين كان كبيراً، وبالمقابل كان عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم التقييم أقل بكثير؛ وكانت الدراسات الأجنبية المتعلقة بتقييم سياسات الاختيار لا بأس بها بالرغم من أن غالبيتها تناولت موضوع الاختيار والتعيين، وذلك لم تتعرض أي من الدراسات السابقة لموضوع تقييم سياسات الاختيار والتعيين لمشاريع الوكالة الامريكية للتنمية - حسب اطلاع الباحثة- لتكون الدراسة الحالية الأولى في موضوعها.

قدمت الدراسات السابقة للباحثة مساعدة كبيرة في دراستها، فيما يتعلق بتحديد المنهج المناسب للدراسة، تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة، تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار

النظري للدراسة، تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة و استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

٣.١ مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

٣.٢ منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي (الكمي لتحليل الاستبانة، والنوعي لتحليل المحتوى) الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، كما استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل في الدراسة بتطبيق أداة الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. بالإضافة الى اداة المقابلة مع المدراء و رؤساء الاقسام في الشركة، وتحليل المحتوى باستخدام اسلوب المشاركة الاستراتيجية للمبحوثين وذلك لتعزيز النتائج التي تم التوصل اليها و التأكد من وقتها وتحقيقها لأهداف الدراسة.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة بلاك اند فيتش والبالغ عددهم (٧٩) موظف وموظفة.

٣.٤ عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة على موظفي شركة بلاك اند فيتش، ويبلغ عددهم ٧٩، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعا وتم استرداد الاستبيانات بشكل كامل وبذلك تكون نسبة الاسترداد ١٠٠%، وفيما يلي وصف للبيانات العامة وخصائص المبحوثين، وشملت مدير الشركة، ومديرة الشؤون الادارية، ومديري الاقسام، و مديري المشاريع و العاملين في المشاريع الذين تم اختيارهم بناءً على مدى ارتباطهم بموضوع الدراسة، من حيث المشاركة إما بعملية التحليل الوظيفي أو المشاركة في ممارسات الاختيار والتعيين في تلك الشركة.

جدول (٣.١): خصائص مجتمع الدراسة(المبحوثين).

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 59 | 74.7 |
| | أنثى | 20 | 25.3 |
| | المجموع | 79 | 100.0 |
| العمر | أقل من ٣٠ | 4 | 5.1 |
| | من ٣٠ - الى ٤٠ | 52 | 65.8 |
| | من ٤١ - أقل من ٥٠ | 22 | 27.8 |
| | ٥٠ فأكثر | 1 | 1.3 |
| | المجموع | 79 | 100.0 |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات | 4 | 5.1 |
| | من ٥-١٠ سنوات | 33 | 41.8 |

| | | | |
|-------|----|--------------------------|--------------------------|
| 46.8 | 37 | من ١١- أقل من ١٥ سنة | |
| 6.3 | 5 | ١٥ سنة فأكثر | |
| 100.0 | 79 | المجموع | |
| 40.5 | 32 | جنوب الضفة | مكان السكن |
| 57.0 | 45 | وسط الضفة | |
| 2.5 | 2 | شمال الضفة | |
| 100.0 | 79 | المجموع | |
| 79.7 | 63 | بكالوريوس هندسة | المؤهل العلمي |
| 15.2 | 12 | دراسات عليا | |
| 5.1 | 4 | أخرى | |
| 100.0 | 79 | المجموع | |
| 21.5 | 17 | مدير/ة مشروع (PM) | الوظيفة (المسمى الوظيفي) |
| 22.8 | 18 | مهندس/ة موقع (Inspector) | |
| 19.0 | 15 | مهندس/ة مقيم (RE) | |
| 19.0 | 15 | مهندس/ة مكتب | |
| 17.7 | 14 | أخرى | |
| 100.0 | 79 | المجموع | |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٥% من أفراد العينة المختارة هم من الذكور، وترى الباحثة ان هذه النسبة طبيعية و السبب هو اختيار مدراء المشاريع و مهندسي الموقع من الذكور حيث اقتصر عمل الفتيات على العمل المكتبي.

نلاحظ من الجدول ان الفئة العمرية للموظفين هي ما بين ٣٠ عاما الى ٤٠ بنسبة تعادل أكثر من نصف الموظفين في الشركة يليها الفئة العمرية من ٤١ الى أقل من ٥٠ عام، مع وجود نسبة قليلة جدا للفئة العمرية الاكبر من خمسين عاما، و بهذا تطمئن الباحثة الى ان غالبية الفئة المستهدفة على

دراية كافية بالأمور الإدارية، وأن لديهم من الخبرة ما يكفي لتزويد الباحثة بالمعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة.

يبين لنا الجدول السابق ان عدد الموظفين من شمال الضفة قليل بالمقارنة بوسط الضفة و جنوبها حيث كانت النسبة ٣%، وترى الباحثة ان هذه النسبة القليلة جدا ترجع لوجود عدد من الموظفين من شمال الضفة ممن التحقوا بالشركة و لكن لم يكملوا فيها الثلاث سنوات بينما كان البقاء لفترات طويلة والانتقال في العمل من مشروع الى اخر من نصيب اهل الجنوب و الوسط.

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس هم أعلى نسبة حيث بلغت ٨٠% ثم يليها من يحمل دراسات عليا وهذا دليل على أن نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة الاستبانة على درجة عالية من المستوى العلمي؛ وترى الباحثة ان هذه النسبة ترجع لطبيعة عمل الشركة، فهي شركة تصميم وإشراف هندسي حيث تصمم و تشرف على المشاريع الهندسية مثل مشاريع الطرق و شبكات المياه و الخزانات و تحتاج الى عدد كبير من المهندسين للتصميم و الاشراف.

المتغير السادس والأخير في المتغيرات الديموغرافية هو المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ التنوع في الوظائف و ان الاستبانة شملت العديد من الوظائف في الشركة، وهنا ترى الباحثة أن هذا التنوع في الوظائف له انعكاسات إيجابية على هذه الدراسة؛ من حيث أن عملية جمع البيانات شملت مستويات وظيفية متنوعة، وبالتالي فإن الدراسة تكون أكثر دقة في وصف واقع الحال في الشركة.

٣.٥ أدوات الدراسة:

بعد اطلاع الباحثة على الادوات المستخدمة في الدراسات السابقة والرسائل والابحاث والمقالات العلمية التي تناولت موضوع التحليل الوظيفي، وتلك التي تناولت موضوع الاختيار والتعيين، ومعرفة الباحثة بطبيعة عمل الشركة وظروف العاملين فيها، قامت الباحثة باستخدام أداة الإستبانة لدراسة تقييم التحليل الوظيفي و سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية والتي تكونت من

٢٧ فقرة مقسمة إلى مجالين، مجال التحليل الوظيفي ومجال الاختيار والتعيين، وتدرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (أبدأ=٠)، (أحياناً=١)، (دائماً=٢) على مقياس ليكرت الثلاثي من (٠ - ٢)، أما الإجابة لا أعلم فقد تم اعتبارها قيم مفقودة كما تم الاكتفاء بحساب النسب المئوية لها. كذلك احتوت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة المتعلقة بالوصف الوظيفي ومعوقات عملية التحليل الوظيفي و معوقات عملية الاختيار والتعيين. كما استخدمت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى للنماذج المتعلقة بالاختيار والتعيين الموجودة في الشركة، و استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظ المشارك غير المهيكل.

٣.٦ ثبات أدوات الدراسة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012).

لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (٣.٢): معاملات الثبات

| معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المجال |
|---------------------------|-------------|---------------------------|
| ٠.٨٦ | ١٠ | عملية التحليل الوظيفي |
| 0.89 | ١٧ | إجراءات الاختيار والتعيين |
| ٠.٩٤ | ٢٧ | الدرجة الكلية |

كما يتضح من الجدول السابق، بلغت قيمة معامل الثبات لمجال عملية التحليل الوظيفي (٠.٨٦) ولمجال إجراءات الاختيار والتعيين (٠.٨٩)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (٠.٩٤)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ٩٤% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

٣.٧ صدق أدوات الدراسة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة (ملحق رقم (٧))، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الاستخراج أكبر من ٠.٥، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Jeff Sauro & James Lewis, 2012). و يتضح من الجدول أدناه بأن جميع معاملات الاستخراج أعلى من ٠.٥ فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم (٣.٣): مصفوفة قيم درجة التشبع لفقرات أداة الدراسة

| معاملات الاستخراج | الفقرة |
|---------------------------------------|--|
| مجال عملية التحليل الوظيفي | |
| 0.69 | ١ . يوجد تحليل وظيفي مكتوب. |
| 0.93 | ٢ . يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الشركة. |
| 0.81 | ٣ . يوضح الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. |
| 0.94 | ٤ . يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات، المقابلات). |
| 0.86 | ٥ . يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب. |
| 0.93 | ٦ . يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. |
| 0.72 | ٧ . الوصف الوظيفي لا يقتصر على الواجبات و المسؤوليات. |
| 0.58 | ٨ . يحتوي الوصف الوظيفي على المؤهلات و التي يجب على الموظف ان يحملها. |
| 0.77 | ٩ . يحدد الوصف الوظيفي المهارات ومنها مهارة كتابة التقارير. |
| 0.76 | ١٠ .يحتوي الوصف الوظيفي على المعلومات المتعلقة بالدرجة والراتب. |
| مجال إجراءات الاختيار والتعيين | |
| 0.85 | ١١ .تتم عملية فحص طلبات المتقدمين للوظيفة وفق ما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة المطلوبة من مؤهلات، وخبرات، ومهارات. |
| 0.91 | ١٢ .يتم استخدام نماذج مخصصة وفق معايير، وأسس واضحة عند تقييم المرشحين. |

| | |
|------|--|
| 0.92 | ١٣. تتضمن لجان المقابلات مشاركة اطراف محايدة من أقسام اخرى مختلفة. |
| 0.83 | ١٤. يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم. |
| 0.82 | ١٥. يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز. |
| 0.67 | ١٦. يتم عقد اختبار للشخصية (Personality Test) |
| 0.82 | ١٧. تكون الاختبارات مناسبة من حيث مستواها للوظيفة المطلوب شغلها. |
| 0.85 | ١٨. تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات. |
| 0.76 | ١٩. الوقت المخصص للمقابلات غير كاف. |
| 0.77 | ٢٠. مكان المقابلة مناسب. |
| 0.76 | ٢١. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة المؤهل العلمي. |
| 0.70 | ٢٢. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرة العملية. |
| 0.77 | ٢٣. يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف. |
| 0.82 | ٢٤. يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين. |
| 0.72 | ٢٥. يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة. |
| 0.81 | ٢٦. يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة. |
| 0.79 | ٢٧. يتم الاستفسار من المعرفين من العمل السابق (يتم الرجوع الى المدير السابق لاكتشاف كفاءة الموظف) |

٣.٨ خطوات تطبيق الدراسة

١. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع ٧٩ استبيان على جميع الموظفين العاملين في شركة بلاك اند فيتش الامريكية في مدينة الخليل.
٢. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (٧٩) استبيان بنسبة استرداد بلغت ١٠٠%.
٣. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

٣.٩ متغيرات الدراسة

١. المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مكان السكن، المؤهل العلمي، الوظيفة (المسمى الوظيفي).
٢. مجالات الدراسة: عملية التحليل الوظيفي، إجراءات الاختيار والتعيين، بالإضافة الى الأسئلة المفتوحة حول عملية تحديث الوصف الوظيفي ومعوقات عملية التحليل الوظيفي وعملية الإختيار و التعيين.

٣.١٠ المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة دائما درجتين، والإجابة أحيانا درجة واحدة، والإجابة أبدا أعطيت القيمة صفر، على مقياس ليكرت الثلاثي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو تقييم التحليل الوظيفي و سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية، والإجابة لا أعلم تم اعتبارها قيما مفقودة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات

الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) درجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (من دائما= ٢ إلى أبدا= ٠). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Jeff Sauro & James Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها. وقد تم حساب النسب المئوية لإجابات المبحوثين لكل فقرة لزيادة الدقة والتأكد من النتائج، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

٣.١١ مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (٠ _ ٢)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي ٠ من أعلى قيمة وهي ٢ = ٢ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو ٣ ليصبح الناتج = $\frac{2}{3} = 0.67$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (٣.٤) يوضح ذلك :

جدول رقم (٣.٤): مفتاح التصحيح الثلاثي

| المستوى | الوسط الحسابي |
|---------|-----------------------|
| منخفضة | أقل من ٠.٦٧ |
| متوسطة | من 0.67 _ أقل من ١.٣٣ |
| مرتفعة | من ١.٣٣ فأكثر |

تحليل المحتوى:

للتحقق من صدق اداة الدراسة (تحليل المحتوى)، قامت الباحثة باستخدام أسلوب المشاركة الاسترجاعية للمبحوثين، ويمثل هذا الاسلوب في رجوع الباحثة الى قسم الموارد البشرية في الشركة والى افراد عينة الدراسة، وذلك بموافقتهم على ما تم التوصل اليه من تحليل، و استبيان مواضع عدم الدقة في هذه التحليلات وذلك من اجل الكشف عن اماكن عدم الدقة في هذه التحليلات (حجر، ٢٠٠٣).

٣.١٢ إجراءات تطبيق أداة البحث

لتطبيق أداة البحث تم القيام بالإجراءات الآتية:

١. الحصول على كتاب من عميد الدراسات العليا- برنامج ماجستير بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس؛ لتسهيل مهمة الباحثة في جمع المعلومات و النماذج من شركة بلاك اند فيتش من حيث عمل مقابلات مع المدراء ورؤساء الأقسام، وتوزيع وتعبئة الاستبانة على الموظفين المشمولين في عينة الدراسة.

٢. عمل اتصالات مع شركة بلاك اند فيتش ثم ارسال ايميل بعنوان ومحتوى الدراسة للسماح للباحثة بتوزيع الاستبانة وجمع المعلومات، وذلك من خلال الاتصال المباشر مع مدير الشركة ومسؤولة الموارد البشرية فيها.

٣. بعد الحصول على موافقة شركة بلاك اند فيتش عن طريق الايميل (الملحق رقم ٢) قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة، وقد بلغت الفترة الزمنية من توزيع الاستبانة وحتى استردادها من جميع الأطراف قيد البحث (٧) أيام، ولقد أرفق مع الاستبانة ما يشير إلى أن هذا البحث هو جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية مع التأكيد على الحفاظ على سرية المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من قبل الباحثة وسوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

٤. وبعد التأكد من صحة جميع الاستبانات المستردة وصلاحيتها للتحليل، تم ترقيمها استعداداً لإدخالها إلى جهاز الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

٤.١ أسئلة الدراسة

٤.١.١ السؤال الأول: ما مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس الامريكية؟

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على

فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال عملية التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس الامريكية:

الجدول رقم (٤.١): النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

المتعلقة بمجال عملية التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس الامريكية.

| الرقم | الترتيب | مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس الامريكية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | دائما % | أحيانا % | أبدا % | لا أعلم % | المستوى |
|-------|---------|--|---------------|-------------------|---------|----------|--------|-----------|---------|
| ١ | ١ | يحتوي الوصف الوظيفي على المؤهلات و التي يجب على الموظف ان يحملها. | 1.68 | 0.50 | 65.8% | 27.8% | 1.3% | 5.1% | مرتفعة |
| ٢ | ٢ | يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب. | 1.51 | 0.58 | 51.9% | 39.2% | 3.8% | 5.1% | مرتفعة |
| ٣ | ٣ | يوضح الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. | 1.38 | 0.78 | 54.4% | 25.3% | 17.7% | 2.5% | مرتفعة |
| ٤ | ٤ | يوجد تحليل وظيفي مكتوب. | 1.32 | 0.80 | 50.6% | 25.3% | 20.3% | 3.8% | متوسطة |
| | ٦ | الوصف الوظيفي لا يقتصر | 0.97 | 0.40 | 6.3% | 79.7% | 8.9% | 5.1% | متوسطة |

| | | | | | | | | |
|--------|------|-------|-------|-------|------|------|--|-----|
| | | | | | | | على الواجبات و المسؤوليات. | ٥. |
| متوسطة | 2.5% | 29.1% | 57.0% | 11.4% | 0.62 | 0.82 | يحدد الوصف الوظيفي المهارات ومنها مهارة كتابة التقارير. | ٦. |
| متوسطة | 6.3% | 41.8% | 32.9% | 19.0% | 0.77 | 0.76 | يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الشركة. | ٧. |
| منخفضة | 3.8% | 63.3% | 16.5% | 16.5% | 0.77 | 0.51 | يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. | ٨. |
| منخفضة | 5.1% | 60.8% | 22.8% | 11.4% | 0.70 | 0.48 | يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات، المقابلات). | ٩. |
| منخفضة | 1.3% | 73.4% | 15.2% | 10.1% | 0.66 | 0.36 | يحتوي الوصف الوظيفي على المعلومات المتعلقة بالدرجة والراتب. | ١٠. |
| متوسطة | 4.1% | 32.0% | 34.2% | 29.7% | 0.45 | 0.99 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فينتش الامريكية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٠.٩٩) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٤٥)، مما يدل على أن درجة تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فينتش الامريكية متوسطة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يحتوي الوصف الوظيفي على المؤهلات و التي يجب على الموظف ان يحملها) بمتوسط حسابي مقداره (١.٦٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٥)، الفقرة (يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب) بمتوسط حسابي مقداره (١.٥١) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٨)، الفقرة (يوضح الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة)

بمتوسط حسابي مقداره (١.٣٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٨)، الفقرة (يوجد تحليل وظيفي مكتوب) بمتوسط حسابي مقداره (١.٣٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٨).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يحتوي الوصف الوظيفي على المعلومات المتعلقة بالدرجة والراتب) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٣٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٦)، الفقرة (يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات، المقابلات)) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٤٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٧)، الفقرة (يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٥١) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٧)، الفقرة (يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٧).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فينتش الامريكية، تم قبول ما يلي:
يحتوي الوصف الوظيفي على المؤهلات والتي يجب على الموظف أن يحملها، يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب، ويوضح الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم الموافقة والمرتفعة، تم رفض ما يلي: يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات، المقابلات)، يحتوي الوصف الوظيفي على المعلومات المتعلقة بالدرجة والراتب.

٤.١.٢ السؤال الثاني: ما هي إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند

فيتش الامريكية؟

الجدول التالي يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على

فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش

الامريكية:

الجدول رقم (٤.٢): النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين المتعلقة

بمجال إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش الامريكية.

| الرقم | الترتيب | إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش الامريكية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | دائما % | أحيانا % | أبدا % | لا أعلم % | المستوى |
|-------|---------|--|---------------|-------------------|---------|----------|--------|-----------|---------|
| ١ | ١١ | يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة. | 1.82 | 0.47 | 86.1 % | 10.1% | 3.8% | 0.0% | مرتفعة |
| ٢ | ١٢ | يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم. | 1.36 | 0.63 | 41.8 % | 45.6% | 7.6% | 5.1% | مرتفعة |
| ٣ | ١٣ | من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة المؤهل العلمي. | 1.19 | 0.46 | 21.5 % | 74.7% | 2.5% | 1.3% | متوسطة |
| ٤ | ١٤ | من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرة العملية. | 1.16 | 0.52 | 22.8 % | 70.9% | 6.3% | 0.0% | متوسطة |
| ٥ | ١٥ | تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات. | 1.12 | 0.92 | 46.8 % | 15.2% | 35.4% | 2.5% | متوسطة |
| ٦ | ١٦ | يتم توفير المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز. | 0.96 | 0.66 | 16.5 % | 49.4% | 20.3% | 13.9 % | متوسطة |
| ٧ | ١٧ | الوقت المخصص للمقابلات غير كاف. | 0.85 | 0.40 | 1.3% | 81.0% | 16.5% | 1.3% | متوسطة |
| ٨ | ١٨ | يعتمد قرار التوظيف على | 0.72 | 0.83 | 24.1 | 24.1% | 51.9% | 0.0% | متوسطة |

| | | | | % | | | مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة. | | |
|--------|--------|-------|-------|--------|------|------|--|----|-----|
| متوسطة | 1.3% | 48.1% | 32.9% | 17.7 % | 0.76 | 0.69 | تتم عملية فحص طلبات المتقدمين للتوظيفة وفق ما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي للتوظيفة المطلوبة من مؤهلات، وخبرات، ومهارات. | ١٩ | .٩ |
| منخفضة | 1.3% | 50.6% | 35.4% | 12.7 % | 0.71 | 0.62 | يتم استخدام نماذج مخصصة وفق معايير، وأسس واضحة عند تقييم المرشحين. | ٢٠ | .١٠ |
| منخفضة | 1.3% | 57.0% | 27.8% | 13.9 % | 0.73 | 0.56 | يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين. | ٢١ | .١١ |
| منخفضة | 6.3% | 64.6% | 17.7% | 11.4 % | 0.70 | 0.43 | تتضمن لجان المقابلات مشاركة اطراف محايدة من أقسام اخرى مختلفة. | ٢٢ | .١٢ |
| منخفضة | 11.4 % | 60.8% | 19.0% | 8.9% | 0.67 | 0.41 | يتم الاستفسار عن المعرفين من العمل السابق (يتم الرجوع الى المدير السابق لاكتشاف كفاءة الموظف) | ٢٣ | .١٣ |
| منخفضة | 0.0% | 79.7% | 2.5% | 17.7 % | 0.77 | 0.38 | مكان المقابلة مناسب. | ٢٤ | .١٤ |
| منخفضة | 3.8% | 73.4% | 12.7% | 10.1 % | 0.66 | 0.34 | تكون الاختبارات مناسبة من حيث مستواها للتوظيفة المطلوب شغلها. | ٢٥ | .١٥ |
| منخفضة | 5.1% | 75.9% | 7.6% | 11.4 % | 0.68 | 0.32 | يتم عقد اختبار للشخصية (Personality Test) | ٢٦ | .١٦ |
| منخفضة | 2.5% | 91.1% | 6.3% | 0.0% | 0.25 | 0.06 | يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف. | ٢٧ | .١٧ |
| متوسطة | 3.4% | 43.9% | 31.3% | 21.4 % | 0.39 | 0.79 | الدرجة الكلية | | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتس الامريكية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبجوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٠.٧٩) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٣٩)، مما يدل على أن درجة إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتس الامريكية متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة) بمتوسط حسابي مقداره (١.٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٤٧)، الفقرة (يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم) بمتوسط حسابي مقداره (١.٣٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٣)، الفقرة (من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة المؤهل العلمي) بمتوسط حسابي مقداره (١.١٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٤٦)، الفقرة (من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرة العملية) بمتوسط حسابي مقداره (١.١٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٢).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٠٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٢٥)، الفقرة (يتم عقد اختبار للشخصية (Personality Test)) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٣٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٨)، الفقرة (تكون الاختبارات مناسبة من حيث مستواها للوظيفة المطلوب شغلها) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٣٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٦)، الفقرة (مكان المقابلة مناسب) بمتوسط حسابي مقداره (٠.٣٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٧).

ومن خلال آراء المبجوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتس الامريكية تتمثل بأنه يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة، يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.

لكن من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، يستنتج عدم تطبيق ما يلي: يتم استخدام نماذج مخصصة وفق معايير، وأسس واضحة عند تقييم المرشحين، يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين، تتضمن لجان المقابلات مشاركة اطراف محايدة من أقسام اخرى مختلفة، يتم الاستفسار من المعرفين من العمل السابق (يتم الرجوع الى المدير السابق لاكتشاف كفاءة الموظف)، مكان المقابلة مناسب، تكون الاختبارات مناسبة من حيث مستواها للوظيفة المطلوب شغلها، يتم عقد اختبار للشخصية (Personality Test)، يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.

٤.١.٣ السؤال الثالث: ما مدى تطبيق عملية التحديث على الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند

فيتش الامريكية؟

للإجابة على هذا السؤال سوف يتم تحليل أسئلة الاستبيان المتعلقة بهذا المجال وهي على النحو

التالي:

أولاً: هل يتم تحديث الوصف الوظيفي؟

جدول (٤.٣): يبين الأعداد والنسب لإجابات الباحثين على السؤال (هل يتم تحديث الوصف

الوظيفي؟).

| النسبة المئوية | العدد | الإجابة |
|----------------|-------|---------|
| 16.5 | 13 | نعم |
| 83.5 | 66 | لا |
| 100.0 | 79 | المجموع |

يتضح من الجدول السابق بأنه لا يتم تحديث الوصف الوظيفي في الشركة، حيث بلغت نسبة

الإجابة (لا) ٨٣.٥% مقابل ١٦.٥% للإجابة (نعم).

إذا كانت اجابتك نعم:

من يقوم بعمل تحديث للوصف الوظيفي؟

انحصرت اجابات افراد مجتمع الدراسة بالاتي:

- من مهام الموارد البشرية عمل تحديث للوصف الوظيفي
- قيام رؤساء الأقسام كل في موقعه بعمل تحديث للمهام الواجب على الموظفين التابعين له القيام بها، وتحديد مؤهلات الموظف الذي سيقوم بهذه المهام.
- كان هناك بعض الاجابات التي انحصرت بلا أعلم، وترى الباحثة ان هذه الاجابة انحصرت لعدم تدخل الموظفين في عملية تحديث الوصف الوظيفي او عدم علمهم بالجهة التي تقوم بذلك.

وترى الباحثة من خلال المقابلات التي قامت بها ومراجعتها للمبحوثين انفسهم أن أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أنه بمجرد كتابة بعض المهام التي يجب على الموظف القيام بها وكتابة بعض المهام في العقد عند استلام الوظيفة، وتوجيه الموظف بشكل شفوي من قبل رئيسه المباشر، فهم بذلك استلموا الوصف الوظيفي المناسب، إلا أن إعداد الوصف الوظيفي يأتي من خلال عملية التحليل الوظيفي التي لها أسس وقواعد علمية.

ثانيا: ماهي اسباب تحديث(تعديل) الوصف الوظيفي؟

لقد كان هناك إجماع من الموظفين بنسبة ٨٣.٥% بأن قسم الموارد البشرية لا يقوم بمراجعة أو تحديث للوصف الوظيفي الموجود لديه لافتقاره للموظفين بالتخصصات اللازمة التي تمكنهم من المتابعة مع الجهات الفنية المختصة ذات العلاقة لإتمام عملية التحديث، واجمع أغلب افراد العينة ان

اغلب مدراء الاقسام يوظفون حسب خبراتهم و احتياجاتهم و معارفهم السابقة، و ترى الباحثة ان هذه الاجابة ترجع لعدم حصول الموظف على تحديث للوصف الوظيفي بشكل دوري.

ايضا لاحظت الباحثة من خلال اجابات المبحوثين وجود فجوه في التواصل بين قسم الموارد البشرية في الشركة و بين الموظفين وذلك بسبب رجوع الموظف لمديره المباشر الذي قام بتعيينه دون الرجوع الى قسم الموارد البشرية.

٤.١.٤ السؤال الرابع: هل نماذج التوظيف المتبعة تحتوي على العناصر اللازمة و المساعدة في

عملية واجراءات الاختيار والتعيين؟

استخدمت الباحثة تحليل المحتوى للإجابة عن هذا السؤال و الجداول اللاحقه توضح مدى مطابقة النماذج الموجوده في شركة بلاك اند فيتش مع النماذج المذكوره في كتاب دسلر.

نموذج الوصف الوظيفي المكتوب لوظيفة مدير المشروع (PM) في شركة بلاك اند فيتش (ملحق رقم ٣).

يحتوي النموذج في شركة بلاك اند فيتش على مهارات اضافية يجب ان تتوفر في مدير المشروع الذي سيشغل الوظيفة وهي مهارات الادارة والقدرة على المبادرة والقيادة، مهارة استخدام بعض برامج الكمبيوتر مثل الميكروسوفت والوتوكاد، القدرة على الاشراف على عدد كبير من العمال في الموقع و رخصة سياقة سارة المفعول.

جدول (٤.٤): نموذج الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المشروع (PM) في شركة بلاك اند فيتش بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي لدسلر (DESSLER, 2012).

| | | |
|--|--|---|
| عناصر الوصف الوظيفي النموذجي (Dessler, 2012) | توفر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس (X ، ✓) لوظيفة مدير المشروع (Project Manager) | شرح و ذكر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس لوظيفة مدير المشروع (Project Manager) |
| مسمى الوظيفة | ✓ | مدير المشروع |
| القسم | ✓ | قسم الإنشاءات او قسم البناء |
| تقرير ل | ✓ | مدير الشركة Chief of Party |
| مكان الوظيفة | ✓ | الشركة / رام الله / الموقع |
| اعداد | X | X |
| تاريخ الإعداد | X | X |
| اعتمده | X | X |
| تاريخ الاعتماد | X | X |
| ملخص للوظيفة | ✓ | يحدد الوصف في الشركة الدرجة و نوع الوظيفة هل دوام كامل او دوام جزئي و عدد ساعات العمل في الاسبوع. |
| المسؤوليات الإشرافية | ✓ | يتم تحديد المسؤوليات بالتفصيل |
| مؤهلات شاغر الوظيفة | ✓ | يتم تحديد المؤهلات العلمية وهي شهادة البكالوريوس في الهندسة لنفس التخصص مع اوراق الثبوتيه و مصدقة من نقابة المهندسين. |
| الخبرة و المؤهلات العلمية | ✓ | يتم تحديد الخبرات المطلوبة وهي عشر سنوات بنفس مجال العمل |
| المهارات اللغوية | ✓ | يتم تحديد مهارة التحدث في اللغة الانجليزية ومهارة كتابة التقارير |
| المهارات الحاسوبية | ✓ | يتم تحديد مهارة تتبع الجدول الزمني للمشروع. |
| القدرة على التفكير | X | X |

نموذج الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مفتش للموقع (Site Inspector) في شركة بلاك اند فيتس (ملحق رقم ٤).

يحتوي النموذج في شركة بلاك اند فيتس على مهارات اضافية يجب ان تتوفر في مهندس مفتش الموقع الذي سيشغل الوظيفة وهي مهارات الاتصال، مهارة استخدام بعض برامج الكمبيوتر مثل الميكروسوفت والاوتوكاد و رخصة سيطرة سارة المفعول.

جدول (٤.٥): نموذج الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مفتش للموقع (SITE INSPECTOR) في شركة بلاك اند فيتس بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي لدسلر (DESSLER, 2012).

| عناصر الوصف الوظيفي النموذجي (Dessler, 2012) | توفر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس (X ، ✓) | شرح و ذكر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس وظيفة مهندس مفتش الموقع (Site Inspector) |
|--|--|---|
| مسمى الوظيفة | ✓ | مهندس مفتش الموقع |
| القسم | ✓ | قسم الإنشاءات او قسم البناء |
| تقرير ل | ✓ | مهندس مقيم (Resident Engineer) |
| مكان الوظيفة | ✓ | الموقع |
| اعداد | X | X |
| تاريخ الإعداد | X | X |
| اعتمده | X | X |
| تاريخ الاعتماد | X | X |
| ملخص للوظيفة | ✓ | يحدد الوصف في الشركة الدرجة و نوع الوظيفة هل دوام كامل او دوام جزئي و عدد ساعات العمل في الاسبوع. |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| المسؤوليات الإشرافية | ✓ | يتم تحديد المسؤوليات بالتفصيل |
| مؤهلات شاغر الوظيفة | ✓ | يتم تحديد المؤهلات العلمية وهي شهادة البكالوريوس في الهندسة لنفس التخصص مع اوراق الثبوتية و مصدقة من نقابة المهندسين. |
| الخبرة و المؤهلات العلمية | ✓ | يتم تحديد الخبرات المطلوبة وهي من ثلاث الى اربع سنوات لنفس مجال العمل. |
| المهارات اللغوية | ✓ | يتم تحديد مهارة التحدث في اللغة الانجليزية ومهارة كتابة التقارير |
| المهارات الحسابية | ✓ | يتم تحديد مهارة تتبع الجدول الزمني للمشروع. |
| القدرة على التفكير | X | X |

نموذج الوصف الوظيفي لمهندس مهندس المكتب (Office Engineer) في شركة بلاك اند

فيتش (ملحق رقم ٥)

يحتوي نموذج شركة بلاك اند فيتش على مهارات اضافية يجب ان تتوفر في مهندس المكتب في الموقع الذي سيشغل الوظيفة وهي مهارات الاتصال، مهارة استخدام بعض برامج الكمبيوتر مثل الميكروسوفت والاوتوكاد.

لاحظت الباحثة من خلال عملها، متابعة مهندس المكتب لبعض المهام الاضافية مثل الجدول الزمني و الكميات للمشروع.

جدول (٤.٦): نموذج الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مكتب (OFFICE ENGINEER) في

الموقع في شركة بلاك اند فيتش بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي لدسلر (DESSLER, 2012).

| عناصر الوصف الوظيفي النموذجي (Dessler, 2012) | توفر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش (✓ ، X) | شرح و ذكر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش ووظيفة مهندس مكتب في الموقع (Office Engineer) |
|--|--|---|
| مسمى الوظيفة | ✓ | وظيفة مهندس مكتب |
| القسم | ✓ | قسم الإنشاءات او قسم البناء |
| تقرير ل | ✓ | المهندس المقيم (Resident Engineer) |
| مكان الوظيفة | ✓ | الموقع (المشروع) |
| اعداد | X | X |

| | | |
|---|---|---------------------------|
| X | X | تاريخ الإعداد |
| X | X | اعتمده |
| X | X | تاريخ الاعتماد |
| يحدد الوصف في الشركة الدرجة و نوع الوظيفة هل دوام كامل او دوام جزئي و عدد ساعات العمل في الاسبوع. | ✓ | ملخص للوظيفة |
| يتم تحديد المسؤوليات بالتفصيل | ✓ | المسؤوليات الإشرافية |
| يتم تحديد المؤهلات العلمية وهي شهادة البكالوريوس في الهندسة المدنية مع اوراق الثبوتية. | ✓ | مؤهلات شاغر الوظيفة |
| يتم تحديد الخبرات المطلوبة وهي سنة لنفس مجال العمل. | ✓ | الخبرة و المؤهلات العلمية |
| يتم تحديد مهارة التحدث في اللغة الانجليزية ومهارة استخدام بعض برامج الحاسوب الهندسية و المكتبية، والعمل بروح الفريق، ومهارة كتابة محاضر الاجتماع، وهارة تتبع الموقع، ومهارة تتبع اوراق المكتب، ومتابعة الحضور و الغياب لموظفين المشروع. | ✓ | المهارات اللغوية |
| X | ✓ | المهارات الحاسوبية |
| X | X | القدرة على التفكير |

نموذج الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس ترتيب الورقيات Document Control في شركة بلاك

اند فيتش (ملحق رقم ٦)

يحتوي النموذج في شركة بلاك اند فيتش على مهارات اضافية يجب ان تتوفر في مهندس الورقيات في الموقع الذي سيشغل الوظيفة وهي مهارات الاتصال و العمل بروح الفريق، مهارة استخدام بعض برامج الكمبيوتر مثل الميكروسوفت اوفيس.

جدول (٤.٧): نموذج الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس ترتيب الورقيات في شركة بلاك اند فيتش

بالمقارنة مع نموذج الوصف الوظيفي لدسلر (DESSLER, 2012).

| عناصر الوصف الوظيفي النموذجي (دسلر، ٢٠١٣) | توفر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش (✓ ، X) | شرح و ذكر عناصر الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش وظيفة مهندس ترتيب الورقيات Document Control System) (Engineer |
|---|--|--|
| مسمى الوظيفة | ✓ | مهندس ترتيب الورقيات |
| القسم | ✓ | قسم الإنشاءات او قسم البناء |
| تقرير ل | ✓ | مهندس ترتيب الورقيات في الشركة في رام الله |
| مكان الوظيفة | ✓ | الموقع (المشروع) |
| اعداد | X | X |
| تاريخ الإعداد | X | X |
| اعتمده | X | X |

| | | |
|---|---|---------------------------|
| X | X | تاريخ الاعتماد |
| يحدد الوصف في الشركة الدرجة و نوع الوظيفة هل دوام كامل او دوام جزئي و عدد ساعات العمل في الاسبوع. | ✓ | ملخص للوظيفة |
| يتم تحديد المسؤوليات بالتفصيل. | ✓ | المسؤوليات الإشرافية |
| يتم تحديد المؤهلات العلمية وهي شهادة البكالوريوس في الهندسة المدنية. | ✓ | مؤهلات شاغر الوظيفة |
| يتم تحديد الخبرات المطلوبة وهي سنتان لنفس مجال العمل في مشاريع البنى التحتية. | ✓ | الخبرة و المؤهلات العلمية |
| يتم تحديد مهارة التحدث في اللغة الانجليزية ومهارة كتابة التقارير الاسبوعية و الشهرية. | ✓ | المهارات اللغوية |
| X | X | المهارات الحسابية |
| X | X | القدرة على التفكير |

نموذج المقابلة في شركة بلاك اند فيتس الامريكية (ملحق رقم ٧).

جدول (٤.٨): تحليل المحتوى لنموذج المقابلة في شركة بلاك اند فيتس بالمقارنة مع نموذج الوصف

الوظيفي لدسلر (DESSLER, 2012).

| عناصر المقابلة النموذجية (Dessler, 2012). | توفر عناصر المقابلة في شركة بلاك اند فيتس (✓)، (X) | شرح لعناصر المقابلة في شركة بلاك اند فيتس |
|---|--|---|
| بيانات خاصة بالوظيفة، مثل الاسم والوظيفة المراد شغلها | ✓ | الاسم Candidate Name |
| بيانات عن الوضع الوظيفي لطالب الوظيفة، مثل هل تعمل حالياً؟ | ✓ | الجاهزية Availability |
| الخبرات الوظيفية | X | X |
| المؤهلات العلمية، مثل اشرح اي من المؤهلات العلمية التي حصلت عليها؟ | X | --- |
| الاهتمامات خارج نطاق الوظيفة، مثل ماذا تعمل في غير ساعات العمل الرسمية. | X | |
| بيانات شخصية، مثل هل ترغب في تغيير مكان اقامتك؟ | X | |
| التقويم الذاتي، مثل ما هي نقاط القوة او الضعف التي تشعر بها؟ | ✓ | ماهي توقعاتك من الوظيفة |
| تسجيل انطباعات المقابل | ✓ | ملحق في الجدول |

جدول (٤.٩): تحليل المحتوى لنموذج جدول انطباعات المقابل في شركة بلاك اند فيتش بالمقارنة مع

جدول انطباعات المقابل (DESSLER, 2012).

| توفر في شركة بلاك اند فيتش (X ، ✓) | نموذج جدول انطباعات المقابل (دسلر: ٢٠١٣) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| متوفر ٣ درجات فقط (١،٢،٣) | ملاحظات | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | |
| ✓ موجودة بدون تفصيل و تترك للمقابل تحديدها | | | | | | الخصائص الشخصية مثل: المظهر الشخصي الاتزان الاسلوب في الحديث درجة التعاون مع المقابل |
| ✓ موجودة لكن بدون تفصيل و تترك للمقابل تحديدها | | | | | | الخصائص الوظيفية مثل: مستوى الخبرة المعرفة و الالمام بالوظيفة العلاقة بالآخرين مستوى الكفاءة |
| يتم تقييم كل خاصية على اساس ان الرقم ١ يشير الى انها متميزة، و رقم ٢ انها متوسطة، و رقم ٣ وضع حرج | | | | | | |

الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس التحكم للمشروع (Project Control Engineer)

حصلت الباحثة على ورقة اضافيه عنوانها مهندس التحكم للمشروع (Project Control Engineer) وهي ليست مطابقة للنماذج السابقة التي حصلت عليها للوصف الوظيفي لبعض الوظائف، و تحتوي فقط على نطاق العمل (Scope of Work)، و تحدد المسؤول المباشر لصاحب الوظيفة.

و بشكل عام من خلال تحليل المحتوى للنماذج السابقة وجدت الباحثة تطابق كبير للنماذج المذكورة سابقا مع النماذج الموجودة في كتاب دسلر ٢٠١٢، بينما لم تتوفر نماذج اخرى في الشركة للوظائف الاخرى مثل وظيفة المحاسب ومدير المشتريات ومهندس الحاسوب وموظف العلاقات العامة.

٤.١.٥ السؤال الخامس: ماهي الاختبارات التي تقوم بها الشركة عند القيام بعملية الاختيار

والتعيين؟

بالرجوع الى اسئلة الاستبانة حيث تم طرح عدد من الأسئلة للتعرف على واقع استخدام الاختبارات في عملية الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة، اتفق الاغلبية على عدم وجود اختبارات في عملية الاختيار و التعيين في الشركة.

ترى الباحثة ان الأساس العلمي يقوم على أن تحديد الحاجة للاختبار من عدمها يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شاغلها، وهذا ما يتم تحديده عن طريق عملية التحليل الوظيفي، فإن كان الخلل يكمن في عملية التحليل هذه، فإن أثره سينعكس على عملية إعداد الاختبارات.

٤.١.٦ السؤال السادس: كيف تتم مقابلات التعيين؟

وفق ما لاحظته الباحثة خلال مقابلاتها مع أفراد مجتمع الدراسة أن عضوية لجنة المقابلات تنحصر في الغالب في رئيس القسم و موظف من القسم نفسه في الغالب مع وجود مدير الموارد البشرية وم ينوب عنه في بعض الاحيان، وبالرجوع الى المصادر العلمية لابد أن يكون أعضاء لجنة المقابلات ممن شاركوا في عملية التحليل الوظيفي، كما لا بد من حصولهم على تدريب حول كيفية إجراء المقابلات. (Elliott and etal., 1986)

ايضا بالرجوع الى محتوى طبيعة هذه المقابلات اتفق اغلب المبحوثين على أن الأسئلة التي تطرح أسئلة ارتجالية (ما يدور في ذهن أعضاء اللجنة)، وأسئلة متعلقة بطموح المرشح حول الموقع والراتب، حيث لا يتم اعداد اسئلة المقابلات مسبقاً، وقد يكون هناك إعداد مسبق إلا أنه فردي؛ بحيث يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بتجهيز الأسئلة التي ينوي طرحها على المرشحين دون التنسيق المسبق مع بقية الأعضاء، وبشكل عام لا يقوم أعضاء اللجنة بتوجيه نفس الأسئلة لجميع المرشحين، و اتفق بعض افراد العينة ان هذه المقابلات تكون شكلية في معظم الحالات حيث شاغل الوظيفة يكون من داخل الشركة نفسها.

تم تزويد الباحثة بنموذج تقييم المرشحين، وقد قامت الباحثة بعمل تحليل محتوى للنموذج و النتيجة كانت تؤكد على ما تم التوصل اليه من ملاحظات الباحثة ومتابعتها كما ذكر اعلاه.

٤.١.٧ السؤال السابع: ما هي معيقات عملية التحليل الوظيفي؟

تعددت اجابات افراد العينة في الاجابة عن هذا السؤال ومن بينها الاتي:

- النقص في عدد الموظفين في قسم الموارد البشرية المطلوبين لإنجاز المهام.
- عدم الاهتمام بموضوع الوصف الوظيفي.

- الوصف الوظيفي سيحد من صلاحيات البعض، وسيحدد مهام محددة للموظفين في الوقت الذي يريد المدير الموظف أن يبقى ذو مسؤوليات متعددة.

- عدم الاهتمام بالتحليل الوظيفي لفرض سيطرة بعض مدراء الاقسام على التوظيف.

ترى الباحثة أن الأسباب التي قدمها أفراد مجتمع الدراسة لعدم وجود الوصف الوظيفي هي اسباب نبعت من وجود الفجوة بينهم و بين قسم الموارد البشرية و بسبب فقد التواصل المباشر بين الموظف و قسم الموارد البشرية.

٤.١.٨ السؤال الثامن: ما هي معايير عملية الاختيار والتعيين؟

تعددت اجابات افراد العينة في الاجابة عن هذا السؤال ومن بينها الاتي:

- عدم مشاركة اطراف حيادية في عملية الاختيار و التعيين .
- ضعف قسم الموارد البشرية في الشركة وعدم قدرته على فرض سيطرته.
- مشاركة قسم الموارد البشرية في بعض المقابلات و بالتالي عدم مشاركته في عملية الاختيار بشكل كامل.

- فرض سيطرة بعض مدراء الاقسام على عملية الاختيار والتعيين.

- تحيز بعض مدراء الاقسام لصلة القرابة او لمكان السكن او للمعرفة الشخصية.

- تنقل بعض الموظفين للشواغر بغض النظر عن مكان سكنهم.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

٥.١ تمهيد

تستعرض الباحثة خلال هذا الفصل ملخص النتائج التي توصل اليها البحث من خصائص المبحوثين وأسئلة الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات الهامة.

٥.٢ الاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة تقييم التحليل الوظيفي و سياسات الاختيار و التعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية؟

تبين بأن درجة تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية متوسطة. كما تبين بأن مدى تطبيق التحليل الوظيفي في شركة بلاك اند فيتش الامريكية يتمثل بأنه يحتوي الوصف الوظيفي على المؤهلات والتي يجب على الموظف أن يحملها، يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب، يوضح الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات، المقابلات)، يحتوي الوصف الوظيفي على المعلومات المتعلقة بالدرجة والراتب.

وتوصلت دراسة Nyasha and et al. (٢٠١٣) إلى أن الإعداد الجيد للتحليل الوظيفي له انعكاسات إيجابية على الموظفين.

السؤال الثاني: ما هي إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش الأمريكية؟

تبين بأن درجة إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش الأمريكية متوسطة. كما تبين بأن إجراءات الاختيار والتعيين التي يتم تطبيقها في شركة بلاك اند فيتش الأمريكية تتمثل بأنه يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة، يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تبين عدم تطبيق ما يلي: يتم استخدام نماذج مخصصة وفق معايير، وأسس واضحة عند تقييم المرشحين، يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين، تتضمن لجان المقابلات مشاركة اطراف محايدة من أقسام اخرى مختلفة، يتم الاستفسار عن المعرفين من العمل السابق (يتم الرجوع الى المدير السابق لاكتشاف كفاءة الموظف)، مكان المقابلة مناسب، تكون الاختبارات مناسبة من حيث مستواها للوظيفة المطلوب شغلها، يتم عقد اختبار للشخصية (Personality Test)، يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.

السؤال الثالث: ما مدى تطبيق الوصف الوظيفي في شركة بلاك اند فيتس الامريكية؟

أظهرت النتائج انه يوجد نماذج للوصف الوظيفي لمعظم الوظائف في الشركة معدة بشكل يتوافق مع الاسس العلمية بنسبة كبيرة، وعلى الرغم من ذلك هناك غياب لتوزيع الوصف الوظيفي على الموظفين بشكل رسمي، وقد كان هناك إجماع على أن الموظف يقوم بأداء عمله من خلال خبرته في العمل في السابق، أو توجيهه من مسؤوله المباشر إذا كان موظفاً جديداً.

تبين انه يوجد في احد الاقسام في الشركة جدول يتم توزيعه على الموظفين يحتوي على بعض الوظائف و كيفية التداخل والعلاقات ما بينها حيث تبين مهام كل وظيفة و هذا يشمل العمل في المواقع فقط و ليس الوصف الوظيفي المكتوب المتعارف عليه.

وقد أظهرت دراسة الزعتري (٢٠١٤) وجود وصف وظيفي مكتوب أو شفوي، إلا أنه يفتقر إلى الأسس العلمية لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، حيث انه لا يلبي حاجة البلديات ولا يواكب التطورات ولا يعتمد كمرجع لممارسات الاختيار والتعيين المختلفة، وأظهرت دراسة الفراء والزعنون (٢٠٠٧) أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

ومن يقوم بعمل تحديث للوصف الوظيفي تبين بأنه لا يتم تحديث الوصف الوظيفي في الشركة بنسبة ٨٣.٥%، لافتقار قسم الموارد البشرية بالموظفين بالتخصصات اللازمة لعمل التحديث، حيث أن مدراء الاقسام يوظفون حسب خبراتهم و احتياجاتهم و معارفهم السابقة.

السؤال الرابع: هل نماذج التوظيف المتبعة تحتوي على العناصر اللازمة والمساعدة في الاختيار

والتعيين؟

أظهرت النتائج ان الشركة يتوفر لديها نموذج طلب توظيف، وهو نموذج مٌوحد بغض النظر عن طبيعة الوظيفة المعلن عنها وهو الزامي لجميع الموظفين و عليهم تعبئة جميع البنود، حيث تتوافق بنوده مع الأسس العلمية لمحتويات الطلب.

أيضا اظهرت النتائج وجود نموذج للمقابلة معد بشكل يتوافق مع الاسس العلمية بنسبة كبيرة، وعلى الرغم من ذلك لا يطبق هذا النموذج في أغلب المقابلات.

السؤال الخامس: ماهي الاختبارات التي تقوم بها الشركة عند القيام بعملية الاختيار والتعيين؟

أظهرت النتائج أن الاختبارات ليست معتمدة في عملية الاختيار والتعيين في الشركة، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة الزعتري (٢٠١٤) التي أظهرت أنه لا يوجد تطبيق للاختبارات المعروفة علمياً، ولكن ما هو موجود هي اختبارات التحصيل، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب معينة.

السؤال السادس: كيف تتم مقابلات التعيين؟

أظهرت النتائج أن المقابلات الاساسية، أن الشركة تعتمد لجنة المقابلات من القسم ذاته، وهم رئيس القسم وموظف من نفس القسم مع وجود مسئولة الموارد البشرية في بعض الاحيان، وان الأسئلة التي تطرح أسئلة ارتجالية، وأكدت دراسة الزعتري (٢٠١٤) أن المقابلات أساسية في عملية الاختيار والتعيين، إلا أنها غير مهيكلة، وأكدت دراسة Cynthia Oduro Nyarko (2016) أن الاختيار أساسا من خلال الاختبارات العملية والمقابلات من قبل الآخرين، وأظهرت دراسة Catalina Brindusoiu (٢٠١٣) يمكن القول بأن معظمهم تم تعيينهم نتيجة للتوصيات.

السؤال السابع: ما هي معايير عملية التحليل الوظيفي؟

أظهرت النتائج ان معايير التحليل الوظيفي في الشركة متعددة اهمها عدم اهتمام الادارة بموضوع التحليل الوظيفي، والنقص في عدد الموظفين في قسم الموارد البشرية المطلوبين لإنجاز المهام.

السؤال الثامن: ما هي معوقات عملية الاختيار والتعيين؟

اظهرت النتائج ان معوقات الاختيار والتعيين في الشركة متعددة منها عدم مشاركة اطراف حيادية في عملية الاختيار والتعيين، وغياب مشاركة قسم الموارد البشرية في أغلب المقابلات و بالتالي عدم مشاركته في عملية الاختيار بشكل كامل و ذلك يرجع لضعف قسم الموارد البشرية في الشركة وعدم قدرته على فرض سيطرته، وفرض سيطرة بعض مدراء الاقسام على عملية الاختيار والتعيين، وتحيز بعض مدراء الاقسام لصلة القرابة او لمكان السكن او للمعرفة الشخصية و بالتالي تنقلات بعض الموظفين في حالة وجود شاغر بغض النظر عن مكان السكن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفراء والزنون (٢٠٠٧) التي توصلت إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل الاعتبارات الشخصية، وخلصت دراسة **Mussie T. Tessema** (2017) إلى أن وجود عوامل بيئية مواتية وناضجة هو من العوامل التي ساهمت في فعالية التعيين في وظائف الخدمة العمومية في سنغافورة، وأكدت دراسة **Cynthia Oduro Nyarko** (2016) عادة ما يأتي مرشحوهم بتوصية من الاصدقاء ومن العلاقات.

٥.٣ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

١. توصي الدراسة بضرورة توعية الشركة ومثيلاتها من الشركات الهندسية المنفذة للمشاريع بأهمية وجود الوصف الوظيفي، بحيث يكون فعال، يحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويساهم في تنظيم العمل بشكل أفضل وذلك قبل البدء بعملية التحليل الوظيفي. و ذلك من خلال عقد ورشات عمل أو دورات، تهدف إلى تعريف المشاركين بوسائل ومبادئ إعداد الهياكل التنظيمية بأنواعها وميزات كل نوع منها، ومراحل وخطوات إعداد الهياكل التنظيمية.

٢. توصي الدراسة بضرورة توعية رؤساء الاقسام بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين للموظفين. وذلك من خلال إعداد ورشات عمل؛ لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية، والأسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، و طرق الاستقطاب والاختيار والتعيين لتلك الموارد.

٣. توصي الدراسة بضرورة إنشاء قسم مختص داخل الشركة بهدف إعداد تخطيط جيد للموارد البشرية وتقدير الاحتياجات من الوظائف، وتزويد هذا القسم بكفاءات بشرية على قدر عال من المهارة والقدرة.

٤. توصي الدراسة بضرورة وجود الوصف الوظيفي لجميع الوظائف في الشركة، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال تعاون قسم الموارد البشرية مع مدراء الاقسام لتنفيذ هذه المهمة.

٥. توصي الدراسة بضرورة قيام قسم الموارد البشرية بإعداد اختبارات التوظيف بما يتلائم مع طبيعة الوظيفة (بالاستناد إلى التحليل الوظيفي)، و بالتالي اعتماد اختبارات التوظيف للوظائف التي تحتاج لمثل هذه الاختبارات.

٦. توصي الدراسة بضرورة مشاركة قسم الموارد البشرية في جميع المقابلات، و ذلك عن طريق التعاون ما بين مدراء الاقسام و قسم الموارد البشرية.

٧. توصي الدراسة بضرورة القيام بعملية الاختيار والتعيين على أسس علمية، و العمل على تحديث سياسات الاختيار والتعيين المكتوبة في الشركة بما يتلاءم مع طبيعة العمل في فلسطين.

٨. توصي الدراسة بضرورة تقليص صلاحيات مدراء الاقسام فيما يتعلق باختيار الموظفين في الشركة.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

١. (سورة الأحقاف، آية ١٥)

ثانياً: المراجع العربية

١. إبراهيم، يوسف (٢٠٠٥)، المنظمات غير الحكومية الفلسطينية (NGOS) " دراسة جغرافية تنموية"، المؤتمر العلمي الأول، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
٢. أبوحماد، ناهض (٢٠١١)، التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية واثره على التنمية السياسية ٢٠٠-٢٠١٠، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٣. أبوشيخة، نادر أحمد (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
٤. أبوغنيح، محمد (٢٠١٣)، دور المؤسسات الأمريكية في تنفيذ السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.
٥. الأسطل، ملكة (٢٠٠٩)، مدى فعالية التوصيف الوظيفي واثره على فهم عيوب التنظيم الإداري/ دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان.
٧. الترتير، وايلدمان، علاء، جبريمي (٢٠١٧)، رصد تمويل المانحين للأراضي الفلسطينية المحتلة للأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٥، تقرير من اعداد مبادرة متابعة الدعم الدولي.

٨. جرجون، ايهاب (٢٠٠٩)، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و اثره على الولاء، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
٩. حسن، راوية محمد (٢٠١١)، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر.
١٠. الداية، وائل (٢٠٠٤)، قياس قدرة العاملين في وزارة المالية الفلسطينية على إدارة التمويل الدولي وتوجيهه نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة تحليلية ميدانية دراسة تحليلية ميدانية، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
١١. دسلر جاري (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية، عبد المتعال محمد سيد أحمد(مترجم)، عبد المحسن جودة(مراجع)، دار المريخ للنشر، الرياض.
١٢. ديربي، زاهر محمد (٢٠١١): "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. زعتري، شروق (٢٠١٤)، واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
١٤. عباس، سهيلة (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
١٦. عدوان، منير (٢٠١١)، واقع سياسات الاختيار والتعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير، غزة.

١٧. الغول، نبيل (٢٠١١)، العلاقة بين تعيين العاملين و ملائمة الأفراد لمنظماتهم - دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
١٨. الفراء، الزعنون، ماجد، محمد (٢٠٠٧)، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني.
١٩. فرح، خالد (٢٠١٦)، أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال (بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالولايات الشمالية في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥م)، رسالة ماجستير، جامعة دنقلا، السودان.
٢٠. القحطاني، محمد دليم (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٢١. كشوان باري، العامري خالد (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة.
٢٢. ماهر، أحمد (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٣. المبييضين، صفوان محمد، الأكلبي، عائض بن شافي (٢٠١٢)، التوظيف - المحافظة على الموارد البشرية"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
٢٤. المدهون، محمد (٢٠٠٥)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر.
٢٥. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، جامعة الزقازيق، مصر.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Ahmed, Rakib (2013), Employee Recruitment and Selection Procedures of NGOs in Bangladesh: A Study on BRAC, Volume 2, Number 1/2013
2. Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002, pages 3–4
3. Babbie, E., (2008), The Basics of Social Research, 4thEdition
4. Carrell, M. & Kuzmits, F. (1991), Personnel Human Resource Management, Second Edition, Merrill Publishing Company & A Bell & Howell Company, Columbus, Toronto, London, Sydney.
5. Campbell, Judith, (2006): An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No Financial Performance Improvement ,Harvard Business School, Article Vol.32, No62.
6. Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A metaanalytic review of the correlates of recruiting outcomes. Journal of Applied Psychology, 90, 928 – 944.
7. Christine A. Henle, (2004) “Case Review of the Legal Status of Banding,” Human Performance 17
8. Decenzo D, and Robbins S (2009), Human Resource Management, 10th edition.
9. Dessler Gary (2015), Human Resource management, 10th edition.

10. Dessler Gary (2012), Human Resource Management, 13th edition.
11. Elliott D Pursell, Michael A Campion (1986), Sarah R Gaylord ,Structured interviewing: Avoiding selection problems, Personnel Journal (pre-1986), Nov.
12. Gatewood, and Others (2010), Human Resource Selection, 7th edition
13. Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page187.
14. Kessy, John(2014), Analysis of Staffing and Training Needs for Effective Delivery of Extension Service in Sustainable Land Management in Kilimanjaro Region, Tanzania, Open Journal of Soil Science.
15. Lara D. Zibarras, and Stephen A. Woods (2010), A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors, Journal of Occupational and Organizational Psychology.
16. Mapira Nyasha and etal.(2013), Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organization: A Case Study of Bread Manufacturing Companies in Zimbabwe, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No.11, February.
17. Mary, (2006): "Incentives and Habits", Marshall University, California,

18. Sekaran, Uma (2006), Research methods for business: A skill building approach, 4th Edition.
19. Silvia Moscoso, Jesús F. Salgado (2004), Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal, International Journal of Selection and Assessment, Volume 12, Issue 1-2, March.
20. Mussie and others (2017), Staffing System Management: Evidences from Singapore, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 7, No. 2.
21. Nyarko, Cynthia Oduro (2016), Recruitment and Selection Practices adopted by SMEs in Microfinance Firms in the Accra Metropolitan Area of Ghana, Vol. 3, No. 11.

رابعاً: مواقع الكترونية

١. تقرير واشنطن - أندرو ماسلوسكي 2007.

(<http://www.taqrir.org/showarticle.cfm?id=368> 20-5-2018)

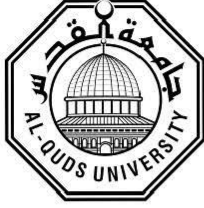
٢. موقع الدكتور احمد ، الالوكة،

(<http://www.alukah.net/web/khedr/0/50431/> ٢٠١٨/٢/١٥)

٣. موقع الوكالة الامريكية

(www.usaid.gov ٢٠١٨/٤/٢٠)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

استبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة،

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " تقييم التحليل الوظيفي و سياسات الاختيار و التعيين المتبعة في شركة بلاك اند فيتش الامريكية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس - ابوديس.

وكعنصر اساسي لاستكمال ونجاح هذا البحث هو اجراء هذه الاستبانة، يرجى من حضرتكم التكرم بقرائة فقرات الاستبانة و الإجابة عنها بعناية وموضوعية، علماً بأن جميع الإجابات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

اسم المشرف: الدكتور محمد الجعبري

اسم الباحثة: المهندسة ربي ابوحمدي

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع إشارة X في المربع الذي ينطبق عليك، و الاجابة عن باقي الاسئلة.

1. الجنس ذكر أنثى

2. العمر

اقل من 30 من 30 - الى 40 من 41 - أقل من 50 50 فأكثر

3. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنة من 5- الى 10 سنة من 11- أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

4. مكان السكن جنوب الضفة وسط الضفة شمال الضفة

5. المؤهل العلمي

بكالوريوس هندسة دراسات عليا أخرى _____

6. الوظيفة (المسمى الوظيفي):

مدير/ة مشروع (PM) مهندس/ة موقع (Inspector) مهندس/ة مقيم (RE)

مهندس/ة مكتب أخرى _____

القسم الثاني: محاور الدراسة.

| الرقم | الفقرة | دائما | أحيانا | أبدا | لا أعلم |
|--|--|-------|--------|------|---------|
| المحور الأول: عملية التحليل الوظيفي: " الاجراءات المستخدمة في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها ". | | | | | |
| 1. | يوجد تحليل وظيفي مكتوب. | | | | |
| 2. | يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الشركة. | | | | |
| 3. | يوضح الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. | | | | |
| 4. | يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات، المقابلات). | | | | |
| 5. | يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب. | | | | |
| 6. | يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. | | | | |
| 7. | الوصف الوظيفي لا يقتصر على الواجبات والمسؤوليات. | | | | |
| 8. | يحتوي الوصف الوظيفي على المؤهلات و التي يجب على الموظف ان يحملها. | | | | |
| 9. | يحدد الوصف الوظيفي المهارات ومنها مهارة كتابة التقارير . | | | | |
| 10. | يحتوي الوصف الوظيفي على المعلومات المتعلقة بالدرجة والراتب. | | | | |
| المحور الثاني: إجراءات الاختيار والتعيين: "هي الاجراءات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المتقدمين للوظيفة". | | | | | |
| 11. | تتم عملية فحص طلبات المتقدمين للوظيفة وفق ما ورد في بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة المطلوبة من مؤهلات، وخبرات، ومهارات. | | | | |
| 12. | يتم استخدام نماذج مخصصة وفق معايير، وأسس واضحة عند | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | تقييم المرشحين. |
| | | | | 13. تتضمن لجان المقابلات مشاركة اطراف محايدة من أقسام اخرى مختلفة. |
| | | | | 14. يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للتوظيفة قبل استلامها من المتقدم. |
| | | | | 15. يتم تفرغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز. |
| | | | | 16. يتم عقد اختبار للشخصية (Personality Test) |
| | | | | 17. تكون الاختبارات مناسبة من حيث مستواها للتوظيفة المطلوب شغلها. |
| | | | | 18. تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات. |
| | | | | 19. الوقت المخصص للمقابلات غير كاف. |
| | | | | 20. مكان المقابلة مناسب. |
| | | | | 21. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة المؤهل العلمي. |
| | | | | 22. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرة العملية. |
| | | | | 23. يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف. |
| | | | | 24. يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين. |
| | | | | 25. يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة. |
| | | | | 26. يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة. |
| | | | | 27. يتم الاستفسار عن المعرفين من العمل السابق (يتم الرجوع الى المدير السابق لاكتشاف كفاءة الموظف) |

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة.

هل يتم تحديث الوصف الوظيفي نعم لا

إذا كانت اجابتك نعم:

من يقوم بعمل تحديث للوصف الوظيفي؟ _____

ماهي اسباب تحديث(تعديل) الوصف الوظيفي؟

..... 1.

..... 2.

.....

انكر اهم ثلاث معيقات في عملية التحليل الوظيفي:

..... 1.

..... 2.

..... 3.

أنكر اهم ثلاث معيقات في عملية الاختيار و التعيين:

..... 1.

..... 2.

..... 3.

مع الشكر والتقدير لجهدك المبذول في الإجابة على هذه الاستبانة.

From: **Ruba Abunamdiya** <abunamdiyar@gmail.com>
Date: Mon, Mar 12, 2018 at 2:16 PM
Subject: RE: Ruba Master Thesis Introduction
To: "Lister, Peter" <ListerP@bv.com>

Many thanks for your approval and your support.

On 12 Mar 2018 12:08 pm, "Lister, Peter"
<ListerP@bv.com> wrote:

Thank you Ruba, this is fine. I wish you every success with you Thesis.

Regards

Peter Lister

From: Fino, Jessica
Sent: Wednesday, March 07, 2018 4:37 PM
To: Lister, Peter
Subject: FW: Ruba Master Thesis Introduction

ملحق رقم ٣: الوصف الوظيفي المكتوب لوظيفة مدير المشروع (PM)

Job Description Form

| |
|---|
| Job Title: Project Manager (Water) |
| Division/Department: CMC Water/Wastewater Sector |
| Location: BV-INPII/ Ramallah |
| Reports To: Chief of Party |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| Level/ Grade: Senior Level | Type of Position: Full-Time <input checked="" type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> Contractor <input type="checkbox"/> Intern <input type="checkbox"/> | Hours: 40/Week Exempt <input type="checkbox"/> Non Exempt <input checked="" type="checkbox"/> |
|-------------------------------|--|---|

| |
|--|
| General Description: <ul style="list-style-type: none">• Supervise and delegate proper tasks to field support staff.• Supervise and ensure timely review of all construction and material submittals.• Review Contractors schedules and execution plans and ensure compliance with the terms of the Contract.• Ensure contractors' compliance with all the resource requirements.• Monitor the progress of the project against the project schedule and prepare weekly progress reports to the main office.• Review contractors progress payments provide recommendation to the main office• Review Contract revisions, follow up and ensure timely preparation of Contract Variation Orders and compliance with the contract documents.• Coordinate with contractors on all security and permitting issues related to the implementation of the project.• Study contract documents to ensure compliance of the construction methods adopted by contractors.• Ensure contractor compliance with quality control programs.• Follow up with the contractors and ensure timely and efficient coordination with local authorities on matters related to the implementation of projects.• Investigate damage, accidents, or delays at construction sites, to ensure that proper procedures are being carried out. |
|--|

| |
|--|
| Work Experience Requirements |
| 10 years of experience in water and wastewater projects and extensive experience in variety of |

infrastructure projects, and have the.
"specific experience in either road, water or other infrastructure projects maybe required"

Education Requirements
Bachelor's Degree in Civil or Mechanical Engineering
Proof of university degree will be required

Other Requirements Related to the Job
Fluent English Language skills
Good management skills
Have sense of initiative and ownership
Good team working skills
Excellent Microsoft Office skills
Strong English verbal and written communication skills
Ability to meet schedules and deadlines
Ability to supervise a number of field and office staff
Valid Driving License
Able to use Auto-CAD to review digital blue prints

ملحق رقم ٤ : الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس مفتش للموقع (SITE INSPECTOR)

Job Description Form

| |
|---|
| Job Title: Site Inspector Engineer |
| Division/Department: CMC |
| Location: Field () |
| Reports To: Resident Engineer |

| | | |
|---------------|--|--|
| Level/ Grade: | Type of Position: | Hours: 40/Week |
| Junior | Full-Time <input checked="" type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> | Exempt <input type="checkbox"/> |
| | Part-time <input type="checkbox"/> Contractor <input type="checkbox"/> | Non Exempt <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Intern <input type="checkbox"/> | |

| |
|---|
| General Description |
| <ul style="list-style-type: none">• Assisting the Resident Engineer in accomplishing his duties• Coordinate and ensure contractor compliance with all tests and inspection requirements as per the relevant specifications.• Verify that the quality related site activities are in accordance with the applicable codes and standards.• Participate in the site coordination meetings with the contractor• Prepare daily reports for all site activities• Carry out the Resident Engineer's duties during his absence• Be able to perform quantity take-offs for quantity measurements for various site activities• Prepare weekly and monthly progress reports.• Any other activity/responsibility required by the needs of his/her supervisor• Perform site inspections |

| |
|--|
| Work Experience Requirements |
| 3-4 years experience in Civil Engineering projects related to infrastructure <i>"specific experience in either road, water or other infrastructure projects maybe required"</i> |

| |
|---|
| Education Requirements |
| Bachelor's Degree in Civil Engineering Proof of university degree will be required |

| |
|---|
| Other Requirements Related to the Job |
| Must have fluent English Language skills Strong organizational and communication skills Ability to meet schedules and deadlines Must have good skills using Microsoft Office products Valid Driving License Able to use Auto-CAD to review digital blue prints |

ملحق رقم ٥ : الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس المكتب (OFFICE ENGINEER)

Job Description Form

| |
|--------------------------------------|
| Job Title: Office Engineer |
| Division/Department: CMC |
| Location: Field (_____) |
| Reports To: Resident Engineer |

| | | |
|---------------|--|--|
| Level/ Grade: | Type of Position: | Hours: 40/Week |
| Junior | Full-Time <input checked="" type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> | Exempt <input type="checkbox"/> |
| | Part-time <input type="checkbox"/> Contractor <input type="checkbox"/> | Non Exempt <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Intern <input type="checkbox"/> | |

| |
|--|
| General Description |
| Assist in various construction duties such as quantity take-off, understanding of BOQs, and other contract documents. <ul style="list-style-type: none">• Assist senior staff with short notice assignments such report preparation and project documents review and editing.• Assist in the review of design documents, submittals, and payment vouchers• Process and file all incoming correspondence, RFI's, and other Contractor forms.• Organizing and collecting the timesheets for the BV related site/field engineers every month for all the related projects• Attend site and office coordination meetings with contractors and be responsible for preparation of meeting minutes.• Any other activity/responsibility required by the needs of his/her supervisor• Be part of the site supervision team and perform site inspections |

| |
|---|
| Work Experience Requirements |
| 1 years experience in Civil Engineering projects related to infrastructure "specific experience in either road, water or other infrastructure projects maybe required" |

| Education Requirements |
|---|
| Bachelor's Degree in Civil Engineering Proof of university degree will be required |

| Other Requirements Related to the Job |
|---|
| Fluent English language skills Strong organizational skills Excellent communications skills Good team working skills Good skills using Microsoft Office products and AutoCAD Ability to meet tight deadlines Able to use Auto-CAD to review digital blue prints |

ملحق رقم ٦ : الوصف الوظيفي لوظيفة مهندس الورقيات (DC)

Job Description Form

| |
|---|
| Job Title: Document Control Assistant Engineer |
| Division/Department: Document Control |
| Location: BV-INPII/ Ramallah |
| Reports To: Document Control System Engineer |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| Level/ Grade: Junior Level | Type of Position: Full-Time <input checked="" type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> Contractor <input type="checkbox"/> Intern <input type="checkbox"/> | Hours: 40/Week Exempt <input type="checkbox"/> Non Exempt <input checked="" type="checkbox"/> |
|-------------------------------|--|---|

General Description

- Registering the submittals in the submittals log for all the projects prior to sending them to contractors.
- Registering the RFI's in the RFI log for all the projects.
- Keeping track of the submittals status and send a reminder for the TOLs of the deadline for the submittals to be sent to the contractors.
- Follow up with AJP to get the comments for the submittals and the RFI's.
- Update the statistics of the submittals log to make sure they're available upon request.
- Responsible for preparing, scanning and filing of the transmittal letters for the contractors and coordinate with them to receive the submittals on time.
- Scanning and filing the RFI's.
- Responsible for receiving, distributing, registering and filing the E-C letters and C-E letters.
- Assist the Document Control Engineer in the related activities.
- Make sure the document is timely provided when requested.
- Providing support to the TOL if the assistant is absent.
- Providing support to the Contracts Engineer in preparing Variation Orders and reviewing the payments.

Work Experience Requirements

2 years experience in Engineering projects related to infrastructure

| |
|---|
| Education Requirements |
| Bachelor's Degree in Civil Engineering or Construction Management |

| |
|---|
| Other Requirements Related to the Job |
| Fluent English language skills Strong organizational skills Excellent communications skills Good team working skills Good skills using Microsoft Office products Ability to meet tight deadlines |

ملحق رقم ٧: نموذج المقابلة في شركة BV

INP2 Staffing

| INP II Panel Interview Form | | | | |
|---|-------------------|---------------|--------------|--------------|
| Job Title: | Completed By: | Date: | | |
| Candidate Name: | | | | |
| Availability: | | | | |
| Current location: | | | | |
| Current work situation: | | | | |
| What is his/her compensation expectations: | | | | |
| Additional comments on | | | | |
| <p>Importance: In relation to the role, the experience listed is:</p> <p>3 - Critical 2 - Required 1 - Preferred</p> <p>Rating Scale: In relation to the position requirements, the candidate's skills are:</p> <p>5 - 6 Superior – exceeds requirements 3 - 4 Acceptable – meets requirements; immediate acceptable performance 1 - 2 Needs Improvement – does not meet requirements; development needed</p> <p>Score: Importance X Rating</p> | | | | |
| Experience | Importance | Rating | Score | Notes |
| Project Specific Technical Skills: | | | | |
| 1) | | | | |
| 2) | | | | |
| 3) | | | | |
| 4) | | | | |
| 5) | | | | |
| 6) | | | | |
| 7) | | | | |
| Sub-Total | | | | |
| Knowledge, Skills, and Abilities: | | | | |
| 1) | | | | |
| 2) | | | | |
| 3) | | | | |
| 4) | | | | |
| 5) | | | | |
| 6) | | | | |
| 7) | | | | |
| Sub-Total | | | | |
| | Candidate Score: | | | |
| | Maximum Score: | | | |
| | Percentage | | | |
| Additional Notes: | | | | |
| Recommendation: | | | | |
| Interviewer's Signature: | | | | |

ملحق رقم ٨: أسماء المحكمين

١. د. مروان سعيد جلعود - كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات - جامعة بوليتكنك فلسطين.
٢. د. محمد فخري نمر حسونه - كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات - جامعة بوليتكنك فلسطين.
٣. جيسىكا فينو - مديرة قسم الموارد البشرية في شركة بلاك اند فيتش - رام الله
٤. د. مصطفى القواسمة - قسم الاحصاء في مديرية التربية والتعليم - الخليل.
٥. أ. محمد ابراهيم أبو حمدية - مدير قواعد البيانات - جامعة بوليتكنك فلسطين.