

الفصل الثامن

مفهوم الانتقاء المهني

يتضح اختلاف الناس بعضهم عن البعض الآخر أكثر ما يتضح في المظهر الجسمي أو الشكل العام • ومن الحقائق المعروفة أيضا أن الاختلافات توجد كذلك بين الأفراد من حيث القدرات • ولكن أهمية هذا الاختلاف بين الناس وطبيعته لاتحظيان بالتقدير بوجه عام ، حيث يعتقد الكثيرون أن التدريب يحقق الكمال • الا أن التدريب مهما طال أمده بالنسبة لفرد ما قد لا يحقق له من الكفاية ما يمكن أن يحققه لفرد آخر قدر قليل من ذلك التدريب • كذلك فأننا نسمع أن الناس ينقسمون الى ذكي وغبي والى شخص كفاء وآخر غير كفاء والى هادئ أو حاد المزاج •

ان من المألوف في الصناعة أن تدفع الأجور للعمال حسب ساعات العمل ، ويتضمن هذا أن عنصر الوقت هو المهم وليس ما ينجز فيه من عمل • ويشجع دفع الأجر بحسب الساعات أن يقضى العامل أكبر وقت ممكن في العمل بدلا من أن يحقق إنتاجا يتناسب مع قدراته وامكانياته • ولما كانت هناك اختلافات ملحوظة في القدرات ، فمن الواضع أن الانتقاء السليم وحده يصبح الطريق الأمثل لرفع الكفاية الانتاجية • فما أن يتم اختيار الأكفاء من العاملين حتى يصبح كل جهدنا بعد ذلك محصورا في محاولة الاحتفاظ بهؤلاء العاملين واستغلال امكانياتهم • ولما كان الأشخاص المتمازون ذوو الكفاية يستطيعون القيام بأعمال ناجحة دون حاجة الى بذل الكثير من الجهد، فانهم لا يحتاجون الى مزيد من الجهد للاحتفاظ بوظائفهم (١) •

طبيعة الفروق الفردية

لم يغيب عن الانسان اذن - منذ اجتمع بنو الانسان - ما بين الأفراد من فروق ، وان ذهب في تفسير أسباب هذه الفروق متأثرا بالمذاهب والأوهام والمعتقدات التي كانت تؤهله لها معلوماته التقليدية • فالفروق الفردية حقيقة مسلم بوجودها مهما اختلفت التفسيرات بشأنها أو تفاوت مدى الاستفادة بها

(١) محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد (ترجمة) ، علم النفس في الصناعة • (القاهرة ، مؤسسة الحلبي ، ١٩٦٧) ص ٢٣٢ - ٢٣٣ •

من الناحية العملية • ولقد عرفت الحضارات منذ قديم الأزل تمتع الطبيب ، والفنان ، وشيخ القبيلة بمواهب خاصة ومزايا شخصية ، كما أن تقسيم الأعمال على أساس من التخصص - فى أى مستوى من مستويات التقدم الحضارى - ينطوى على التسليم الضمنى بما بين الناس من فروق •

وتظهر الفروق الفردية منذ السن المبكرة واضحة لمعلم المرحلة الابتدائية الذى يواجه لدى دخوله قاعة الدراسة مجموعة من الأطفال بينهم الطوال والقصار ، الضعاف جسميا والأقوياء ، الأنكياء والأغبياء ، النشيط والرزين ، الشجاع والخبان ، المنطوى والمنيسط • ورغم أن المعلم يستطيع أن يتمثل كل صفة جسمية أو عقلية أو خلقية من هذه فى منحنى توزيع اعتدالى تتجمع الاغلبية فيه عند النقطة الوسطى ويتشتت الباقيون تجاه الطرفين ، ورغم ما يدرك من أن التطرف الذى تكشف عنه الأقلية يكون فى بعض الصفات غير مرغوب فيه ايجابيا أو سلبيا كتنقص الوزن عن المتوسط أو زيادته كثيرا ، وفى بعضها الآخر مرغوبا فيه كالتطرف ايجابيا فى صفة الذكاء ، فإنه لا تخفى عليه حقيقة الفروق الفردية الشاسعة عن الأصل فى كل صفة أو سمة ، وإن من بين التلاميذ من هم سباقون فى النمو كما أن منهم المتخلفين فى النمو (١) •

العوامل المقترنة بالفروق فى السلوك (٢) :

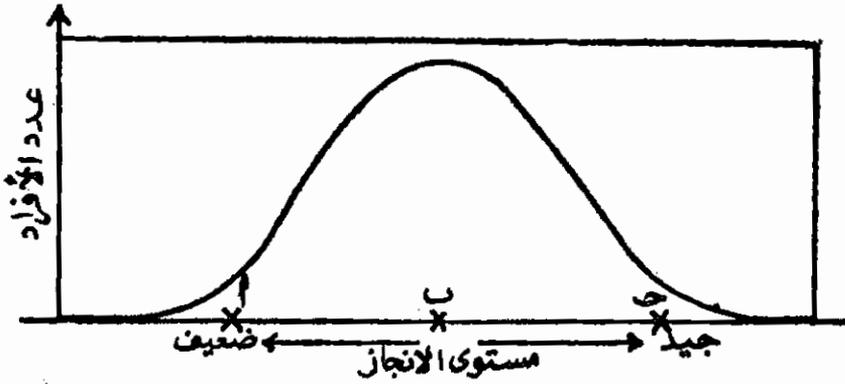
نستطيع أن ندرك أى شكل أو نمط من السلوك متدرجا على مقياس معين • وعلى ذلك فاننا اذا ما اخذنا عينة من الناس فى موقف أو مواقف مختلفة نستطيع أن نرى فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل (الكم ، والكيف ، والدقة ، وما أشبه) ، والاستمرار فى العمل ، والغياب ، والاتجاهات (نحو العمل ، والشركة ، والنقابة ، والجوانب الأخرى لموقف العمل) ، والقدرة على التفرقة السمعية والبصرية ، والطاقة المبذولة ، والوقت المبذول فى انجاز العمل ، والعلاقات فيما بين العاملين ، والاقتناع بالسلعة المنتجة ، والاشباع المهني • ويمكن توضيح هذه المتغيرات والفروق فى السلوك على متصل يتراوح ما بين غير مرغوب ومرغوب من حيث بعض القيم الدالة ، مثل وحدات انتاجية أو درجات اختبارات •

ولتوضيح ما سبق ذكره لنتخذ حالة فرضية لبعض العاملين الذين ينجزون نوعا معينا من العمل مع الاهتمام بالفروق بين هؤلاء العاملين فى الانجاز • وغالبا ما يختلف مستوى الانجاز فيما بين العاملين (وأحيانا

(١) كمال دسوقى ، اختيار الأفراد • (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٢) ، ص ٦٠ - ٦١ •

(٢) E. McCormick, and J. Tiffin; **Op. Cit.**, pp.21-26

يختلف مستوى الانجاز للفرد ذاته من وقت لآخر (• وغالبا ما تشكل الفروق في الانجاز توزيعا يقرب من التوزيع الاعتدالي ، كما يوضح ذلك شكل (٢٣) •



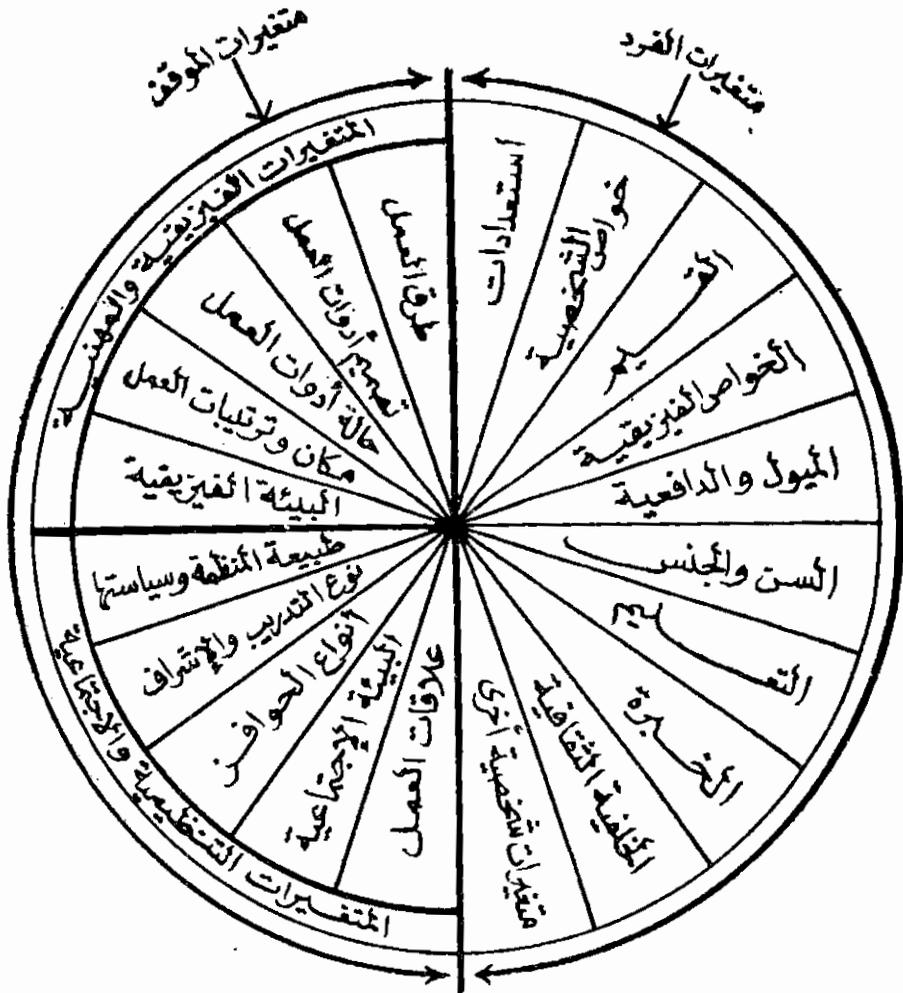
شكل ٢٣ - توزيع الفروجه في الانجاز لمجموعة فرضية من العاملين

وإذا ما افترضنا وجود محكات (موازين) للانتاج (مثل عدد الوحدات المنتجة في اليوم مثلا) نجد أن الأفراد مختلفين في انتاجهم كما يوضح الشكل حيث نجد كلا منهم على مستوى مختلف في المتصل الذي يمثل الانتاجية ، بحيث نجد أحد الأفراد أقل من المتوسط والثاني متوسط والثالث فوق المتوسط •

وإذا ما بحثنا عن بعض العوامل المقترنة بانجاز هؤلاء العاملين نجد عددا من هذه العوامل • ونجد أمامنا قائمة تتضمن العدد من المتغيرات الفردية مثل : الاستعدادات ، والخواص الشخصية ، والخواص الجسمية ، والميول ، والدافعية ، والسن ، والجنس ، والتعليم ، والخبرة ، وعددا من المتغيرات الشخصية •

وبالإضافة الى ذلك قد تشمل القائمة عددا من المتغيرات الموقفية مثل : طرق العمل ، وظروف العمل ، وتصميم أدوات العمل ، وترتيبات العمل ، والظروف البيئية للعمل (كالإضاءة والتهوية والضوضاء) ، وطبيعة المنظمة ، ونوع التدريب والإشراف ، والحوافز ، والبيئة الاجتماعية • فالمتغيرات الموقفية بدورها تقع في فئتين - الأولى يطلق عليهما « المتغيرات الفيزيائية والمهنية » والثانية تسمى « المتغيرات التنظيمية والاجتماعية » • ويعرض شكل (٢٤) بعضا من هذه المتغيرات • وتمثل كل فئة ما تتضمنه من متغيرات ، فنجد كل فئة تشمل عددا من المتغيرات المحددة مثل الاستعدادات والخواص الفيزيائية ، وبعض جوانب بيئة العمل ، وبعض جوانب البيئة الاجتماعية •

ويُعبّر شكل (٢٤) بصفة عامة عن هذه المتغيرات • ومن الناحية النظرية يمكن تصميم رسم بياني لكل نوع من العمل ، بحيث يختلف هذا الرسم من عمل الى آخر بطريقتين ، الأولى أنها يمكن أن تختلف من حيث تروابط المتغيرات المعينة ، والثانية أنها قد تختلف من حيث الأهمية النسبية للمتغيرات • فقد نجد أنه بالنسبة لبعض الأعمال ليس لبعض المتغيرات أهمية معينة بالنسبة لانجاز العمل ، فمثلا نجد أن التآزر بين العين واليد ليس له أهمية نسبية في عمل المديرين •



شكل ٢٤ - عرض بياني لبعض المتغيرات الفردية والموقفية التي قد تفرقت بإنجاز العمل.

خلال درجاتهم فى أحد اختيارات الاستعدادات ، أو التنبؤ بتكرار حوادث بعض العمال الذين يعملون فى نوبة نهائية مقابل هؤلاء الذين يعملون فى نوبة ليلية . وقد يكون هناك بعض الجدل حول من يسبق الآخر - المتغير المستقل أو المتغير التابع ، وفى بعض الحالات قد يستخدم الاشباع المهنى للتنبؤ بانجاز العمل أو يستخدم انجاز العمل للتنبؤ بالاشباع المهنى . لذا يجب الا نفترض أن المتغير التابع هو بالضرورة ناتج المتغير المستقل .

الفروق الفردية فى الصناعة

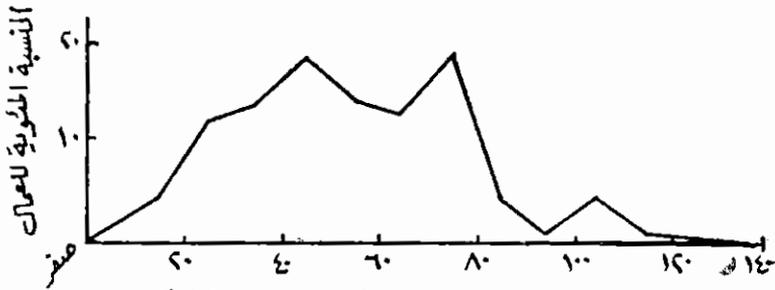
ان الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائما بين الناس فى جميع الأنشطة . وفى المدرسة والمصنع والجيش ومكاتب الشركات ودواوين الحكومة نلاحظ فروقا واضحة بين الأفراد ، سواء فى الخصائص الجسمية أو العقلية أو الانفعالية . وأصبح رجال الصناعة الآن يدركون ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية سواء عند اختيار العمال أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو تحديد أجورهم أو عند التعامل معهم بصفة عامة . فقد استرعى انتباه رجال الصناعة أن الآلات المتشابهة لا تنتج فى الغالب انتاجا متشابهها من حيث الكم أو الكيف . ولاحظوا أن هذا الاختلاف فى الانتاج يرجع الى اختلاف العمال الذين يديرون هذه الآلات . ودفعهم ذلك الى الاهتمام بالفروق الفردية بين العمال ، ومعرفة مداها ومقدارها ، وتحديد أثرها على الكفاية الانتاجية . وسنشير فيما يلى الى بعض نواحي الفروق الفردية فى الصناعة وأثرها على الانتاج (١) .

١ - الفروق فى الصلاحية للعمل :

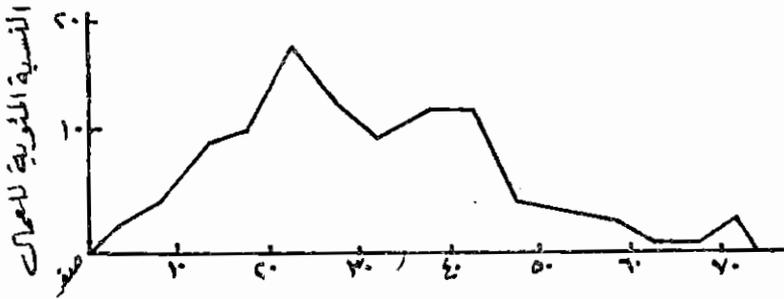
يتطلب النجاح فى أى عمل من الأعمال توافر بعض القدرات والاستعدادات فيمن يؤديه . وتوجد بين الأفراد عادة فروق واضحة بالنسبة لهذه القدرات والاستعدادات . ويوضح شكل (٢٥) الفروق الفردية بين ١١٢ عاملا تقدموا للعمل فى إحدى الصناعات الميكانيكية ، وقد أعطى هؤلاء العمال اختبارا للمعلومات الميكانيكية . ويظهر من الشكل أن الفروق بين هؤلاء العمال تتراوح بين ٥ اجابات صحيحة و ١٢٥ اجابة صحيحة . وطبق على

(١) محمد عثمان نجاتى ؛ علم النفس الصناعى (الطبعة الثانية)
(القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤) ، ص ١ - ١١ .

هؤلاء العمال أيضا اختبار للذكاء ، ويوضح شكل (٢٦) الدرجات المختلفة التي حصلوا عليها في هذا الاختبار ، ويتضح من الشكل أن الفرق بين ذكائهم كبيرة (١) .



الدرجات في اختبار المعلومات الميكانيكية
شكل ٢٥ - توزيع درجات ١١٢ عاملاً
في اختبار المعلومات الميكانيكية



الدرجات في اختبار الذكاء
شكل ٢٦ - توزيع درجات ١١٢ عاملاً
في اختبار الذكاء

ويتضح من الشكلين (٢٥) ، (٢٦) وجود فروق واضحة بين العمال من حيث صلاحيتهم للعمل الذي تقدموا له ، وتدل هذه النتائج على أنه من المشكوك فيه أن ينجح العمال الذين حصلوا على درجات ضعيفة سواء في

(١) E. McCormick, and J. Tiffin; **Industrial Psychology** (2nd ed.). (London; Allen and Unwin, 1975); pp. 28-30.

اختبار المعلومات الميكانيكية أو فى اختبار الذكاء فى هذا العمل الذى تقدموا له • ولا شك فى أن وجود مثل هذه الفروق الواضحة فى صلاحية العمال للعمل الذى تقدموا له يوضح ضرورة الاهتمام بتنظيم عملية انتقاء العاملين فى الصناعة ، بحيث يراعى تقدير درجة صلاحيتهم للعمل تقديرا علميا سليما باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية الموضوعية •

٢ - الفروق فى كمية الانتاج والانجاز :

ان الأدلة والشواهد التى تتعلق بالفروق الفردية فى انجاز العمل لهى وفيرة وشائعة • وفى كثير من الظروف يكون لهذه الفروق قيمة ودلالة واضحة ذات أهمية كبيرة من حيث الكفاية الانتاجية وأرباح العاملين وغير ذلك من الاعتبارات •

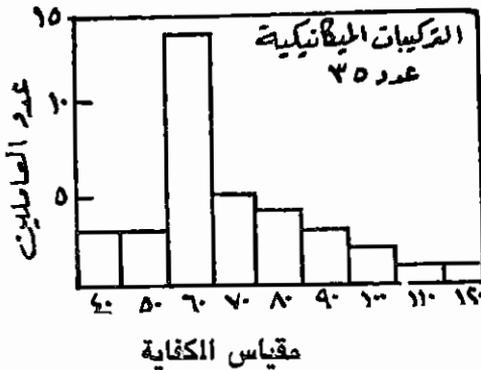
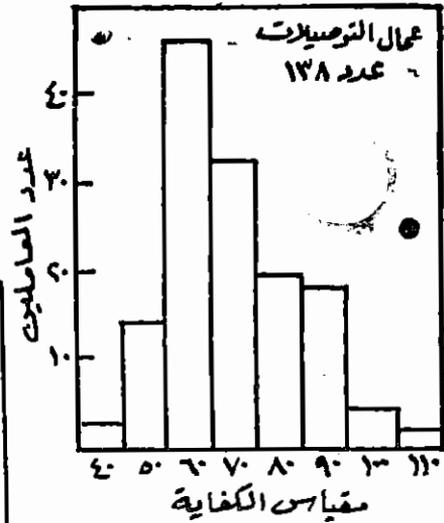
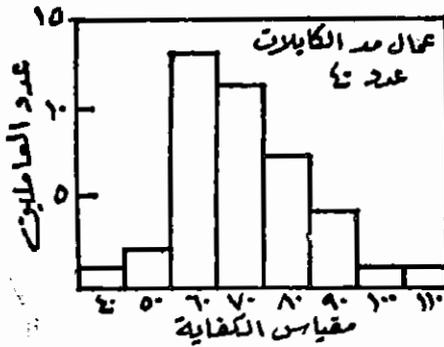
ويوضح شكل (٢٧) انجاز العاملين فى ثلاثة أعمال - مد (المكابلات) والتركيبات الميكانيكية ، وتوصيلات الأسلاك - فى احدى شركات الصناعات الالكترونية (١) • ويرمز الى الانتاجية فى جميع هذه الأعمال باسم « مقياس الكفاية » على النحو التالى :

$$\text{الكفاية} = \frac{\text{الزمن القياسى للانتاج}}{\text{الزمن الفعلى للانتاج}} \times 100$$

وعند تحليل مدى اختلاف انجاز العاملين فى مختلف الأعمال ، فعادة ما نلجأ الى توضيح ذلك الفرق على شكل نسبة بين انتاجية اقل العاملين انتاجا الى أكثرهم انتاجا • وإذا ما طبقنا ذلك على الأعمال الثلاثة الموضحة فى شكل (٢٧) على أساس مقياس الانتاجية نجدها تتراوح ما بين ١ : ٢٧ الى ١ : ٣ • وبالإضافة الى الفروق فى الانتاجية نجد هناك فروقا فى جوانب أخرى مثل جودة الانتاج ، معدل الانتاج بالقطعة ، والعامد (التالف) ، وحوادث العمل ، وتقييم أداء العاملين ، والانتظام فى العمل •

ان لمعرفتنا بهذه الفروق الفردية فى الانتاج أهمية كبيرة فى الصناعة •• فهى توضح لنا أهمية انتقاء العاملين بطريقة سليمة بحيث يوضع كل فرد

(١) المرجع السابق ، ص ٢٢ - ٢٣ •



شكل ٢٧ - توزيع مقاييس الكفاية للعاملين في ثلاثة أعمال انتاجية في احدى شركات الصناعات الإلكترونية

في العمل الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته ، وبذلك نضمن نجاحه في عمله واسهامه في تحقيق الكفاية الانتاجية . ولا شك ان تكاليف الصناعة تتأثر كثيراً بوجود بعض العمال ممن يقل انتاجهم عن المعدل المطلوب . فعلى الرغم من ان عمال الصناعة في المصنع الواحد يستخدمون آلات متشابهة ، ويعملون في مواقع متماثلة ، ويستهلكون من الخامات وأدوات الانتاج مقادير متساوية تقريبا ، الا اننا نشاهد بعض العمال ينتجون اقل من غيرهم وهذا يعنى ان هؤلاء العمال يكلفون المصنع من المصروفات والتكلفة أكثر مما ينبغي ، مما يؤثر بدوره على تكلفة السلعة وربحية المصنع .

٣ - الفروق في الاستفادة من التدريب :

يظهر العمال كثيرا من الفروق في قدرتهم على التعلم ومدى استفادتهم من التدريب . فبعضهم يستطيع الوصول الى المستوى المطلوب من الكفاية بعد فترة محددة من التدريب ، والبعض الآخر يحتاج الى فترة أطول من

التدريب لتحقيق هذه الكفاية ، بينما يعجز البعض عن تحقيق هذه الكفاية مهما طال أمد تدريبهم . ولهذه الفروق فى مقدرة العمال على الاستفادة من التدريب فى وقت محدد أهمية كبيرة فى الصناعة ، حيث ان البرامج التدريبية تكلف المؤسسات الصناعية نفقات كبيرة ، سواء أكان التدريب داخليا أو خارجيا . فمن المعلوم أن العمال يتقاضون عادة أثناء فترة التدريب أجورا أكبر مما يستحقون فعلا حيث ان انتاجهم أثناء فترة التدريب يكون دون المستوى كما وكيفا ، كما أنهم يتلفون خامات ومنتجات كثيرة أثناء فترة التدريب ، وقد يتسببون أيضا فى اتلاف بعض الأدوات والآلات مما يؤدي الى زيادة عبء الخسارة المادية للمؤسسة .

وبالإضافة الى ذلك ، فاننا نجد بعض العمال الضعاف يحتاجون الى اشراف مستمر من المديرين لمدة طويلة مما يعطل اشرافهم على بقية العمال . وقد يحدث أيضا أن يحتاج هؤلاء العمال الى الاشراف المستمر والتوجيه المباشر من بعض قدامى العمال المهرة ، مما يؤدي بدوره الى قلة انتاج العمال المشرفين ويؤدي الى زيادة نفقات التدريب .

مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بانتقاء العاملين بحيث يستطيعون الاستفادة من التدريب فى أقصر وقت ممكن .

٤ - الفروق فى المواظبة والاستمرار فى العمل :

توجد فروق بين العمال من حيث المواظبة على الحضور الى مقر العمل فى الموعد المحدد . ولا شك أن غياب بعض العمال يضعف من الكفاية الانتاجية للمصنع ، كما يضر بمعنويات بقية العاملين . وترجع عدم المواظبة والغياب فى الغالب الى بعض الخصائص الشخصية للعمال والى اتجاهاتهم نحو العمل والدافعية للعمل ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل والى بعض الظروف البيئية فى العمل .

وتوجد أيضا فروق بين العمال من حيث استمرارهم واستقرارهم فى العمل لمدة طويلة وعدم تغلهم بين الأعمال المختلفة بما يؤدي الى انفكك العمالة (دوران العمل) . ولا شك أن استمرار العامل واستقراره فى عمله أمر له أهميته ، وخاصة أن تدريب العمال يكلف المؤسسات الصناعية الكثير من النفقات . لذلك كان من الضرورى أن يستمر العامل فى عمله عدة سنوات بعد انتهاء فترة تدريبه كى يغطى نفقات تدريبه وكى تستطيع المؤسسة الاستفادة من خبرة العمال المديرين .

وتوضح نتائج بعض الدراسات أن عدم تناسب درجة صعوبة العمل مع قدرة العامل من العوامل الهامة التي تسبب كثيرا من حالات عدم الاستمرار في العمل . فقد أوضحت إحدى الدراسات أنه من الممكن تقليل تنقلات العمال بدرجة كبيرة إذا راعينا انتقاء العاملين بحيث تكون درجة صعوبة العمل والمهارة التي يستلزمها متناسبة مع قدرات العاملين . وقد ظهر من نتائج هذه الدراسات أن عدد التنقلات التي تحدث بين العمال ضعاف المقدرة ويقومون بأعمال سهلة يقرب من نصف عدد التنقلات التي تحدث بين العمال ذوي المقدرة العالية ويقومون بنفس هذه الأعمال السهلة . ويحدث عكس ذلك في الأعمال الصعبة ، فإن عدد تنقلات العمال ضعاف المقدرة أكبر من عدد تنقلات العمال ذوي المقدرة العالية (١) .

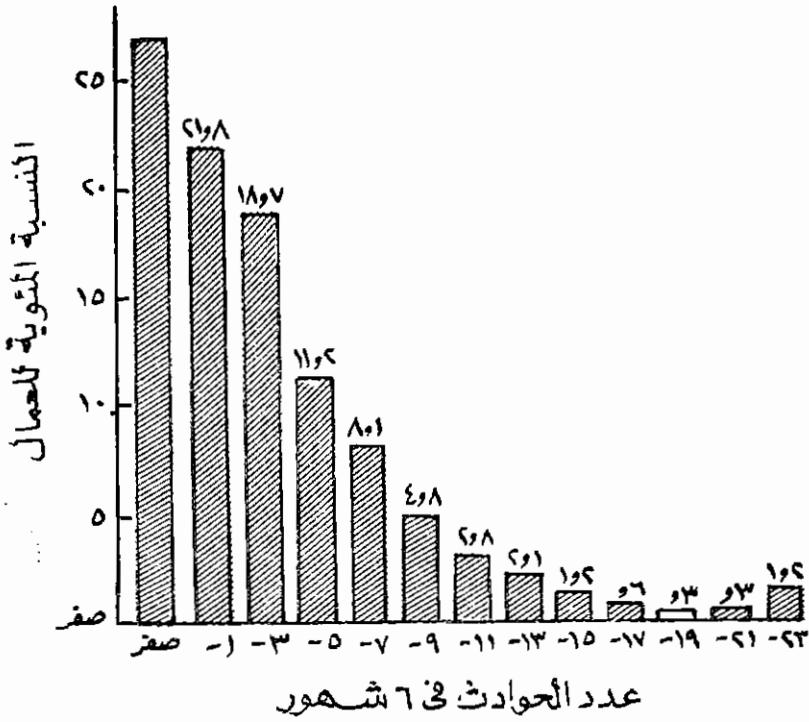
٥ - الفروق في الاستهداف للحوادث :

أوضحت دراسات عديدة وجود فروق فردية في القابلية للوقوع في الحوادث ، أي « الاستهداف للحوادث » (٢) . فبعض الأفراد يكونون أكثر استهدافا للحوادث من غيرهم ، وأن المسئولين عن أكثر الحوادث في أي مصنع هم في العادة نسبة قليلة من العمال . ويوضح شكل (٢٨) توزيع الحوادث التي وقعت في فترة ستة شهور بمصنع للسيارات يعمل به ٦٨٠ عاملا (٣) . ويتضح من الشكل أن ٢٦٫٨٪ من العمال لم يتعرض للحوادث على الإطلاق ، وأن ٢١٫٨٪ منهم استهدف لحادثة أو حادثتين ، وأن ١٨٫٧٪ منهم تعرض لثلاث أو أربع حوادث . ويتضح من الشكل أنه كلما زاد عدد الحوادث قلت نسبة العمال الذين يتعرضون لهذه الحوادث .

E. McCormick, and J. Tiffin ; **Op. Cit.**, Ch. 2 (١)

Accident Proneness (٢)

(٣) محمد عثمان نجاتي : علم النفس الصناعي ، ص ١٠ - ١١ .



شكل ٢٨ - توزيع عدد الحوادث التي تعرض لها ٦٨٠ عاملاً
بمصنع للسيارات خلال ٦ أشهر .

اثر الفروق الفردية في الصناعة :

يتضح من العرض السابق لأهم الفروق الفردية في الصناعة أن لهذه الفروق أثراً كبيراً على الكفاية الانتاجية . فإذا لم تتوافر لدى العامل القدرات والاستعدادات والمهارات اللازمة للنجاح في العمل الذي يقوم به فإن انتاجه سينخفض بدرجة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الانتاج ، هذا بالإضافة إلى انخفاض مستوى جودة الانتاج مما يسيء إلى سمعة المؤسسة ويلحق بها أضراراً مادية وأدبية . وعلاوة على ذلك فإن كثرة غياب العمال وعدم استقرارهم في أعمالهم لمدة كافية وكثرة استهدافهم للحوادث يكبد المؤسسات الصناعية خسائر كبيرة . ولذلك كان من الضروري مراعاة هذه الفروق الفردية في العمل ، وتنظيم وسائل انتقاء الأفراد وتوجيههم مهنيًا بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يلائمه والذي يتفق مع قدراته واستعداداته ومهاراته وخبراته ويحقق له الإشباع المهني .

ولا تقتصر أهمية مراعاة الفروق الفردية فى الصناعة على الناحية الاقتصادية فقط ، بل ان لها فائدة كبيرة من حيث توفير التوافق النفسى والمهنى للعاملين . فان نجاح العامل فى عمله يرفع من معنوياته ويزيد من ثقته بذاته ويساعده على الشعور بالأمن والاستقرار النفسى .

* * *

عملية الانتقاء المهنى

ان الهدف العام لعملية الانتقاء المهنى هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد اهداف عملية الانتقاء فيما يأتى (١) :

١ - توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب العاملين ممن تتوافر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية ، واختيارهم ، بسرعة وكفاءة .

٢ - تحسين مستوى انجاز العمل من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤدونها .

٣ - التقليل من انفكك العمالة (دوران العمل) وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل .

٤ - التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ومدربين .

وتتم عملية الانتقاء المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى :

(١) تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها

(ب) اجتذاب طالبي الوظائف

(ج) انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف

Terry Page (ed.); Personnel and Training (١)
Management Yearbook and Directory. (London : Kogan Page,
1976), pp. 114-120.

وفيما يلي مناقشة لهذه المراحل الثلاثة :

أولا - تحديد متطلبات الوظائف :

ينبغي أن تحدد الأعداد اللازمة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة وفئاتها في خطة توفير القوى العاملة . وهنا يلزم أن يحدد لكل وظيفة تفاصيل عن الوظيفة تتضمن التعليم والخبرة والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة . وتوضح هذه المتطلبات في الاعلانات التي تنشر في الصحف عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسات (انظر شكل ٢٩) .

وإذا لم تتوافر بيانات عن إحدى الوظائف بالمؤسسة فمن الضروري أن يتم تحليلها فورا وتعد بطاقة توصيف ومواصفات لها . ومن واجب كل مؤسسة أن تتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات مقننة لوظائفها . وفيما يلي بيان ما يحتوى عليه كل من التوصيف والمواصفات .

١ - توصيف الوظيفة :

فيما يلي بيان النقاط الأساسية التي ينبغي أن تتضمنها بطاقة التوصيف:

- (أ) مكان العمل (موقعة) .
- (ب) لقب الوظيفة (العمل) .
- (ج) وصف مختصر للهدف من الوظيفة ومعالمها الرئيسية .
- (د) الواجبات الرئيسية التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة .
- (هـ) بيان الأجهزة والآلات والأدوات المستخدمة في انجاز الوظيفة .
- (و) تفاصيل عن الاتصالات التي ينبغي أن يقوم بها شاغل الوظيفة داخل الشركة وخارجها .

بسم الله الرحمن الرحيم

اعلان عن وظائف لدى :

بنك فيصل الاسلامى

يعلن بنك فيصل الاسلامى السودانى عن حاجته لموظفين
تتوافر فيهم الشروط الآتية :

- ١ - خبرة بالأعمال المصرفية تتراوح بين ١٠ - ١٥ سنة مع مؤهل جامعى أو بدون .
- ٢ - خبرة بالأعمال المصرفية لفترة تتراوح بين ٧ - ١٠ سنوات مع توافر مؤهل تجارى عالى .
- ٣ - خبرة بالأعمال المصرفية لا تقل عن ثلاث سنوات مع توافر مؤهل جامعى .
(اقتصاد - ادارة أعمال - محاسبة)
- ٤ - خبرة فى مجالات البحوث والدراسات الاقتصادية وتقييم المشروعات والسياسات الاستثمارية لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى .
- ٥ - حملة مؤهلات جامعية (اقتصاد - تجارة - ادارة أعمال) حديثى التخرج .
- ٦ - خبرة فى الشئون القانونية والعلاقات الصناعية لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى .
- ٧ - خبرة فى مجالات الاعلام والعلاقات العامة لمدة لا تقل عن خمس سنوات مع توافر مؤهل جامعى .
- ٨ - خبرة بأعمال المشتريات والمخازن مع مؤهل متوسط أو ثانوى .
- ٩ - خبرة بالأعمال المصرفية لفترة تتراوح بين ثلاث الى خمس سنوات مع توافر مؤهل فى أعمال السكرتارية أو أعمال آلات الحساب الآلى .
- ١٠ - كتابة آلة عربى وانجليزى يجيدون الكتابة على الآلة مع مؤهل متوسط .

شكل ٢٩ - اعلان عن وظائف بنك فيصل الاسلامى

ويشترط فى جميع هذه الوظائف أن يجيد المتقدمون اللغة الانجليزية كتابة وقراءة وتحديثاً .

المرتبات والامتيازات :

تحدد المرتبات حسب الخبرة والمؤهلات - وتجدر الإشارة الى أن قانون انشاء البنك اعفى مرتبات ومكافآت وامتيازات موظفيه من ضريبة الدخل الشخصى .

تقدم الطلبات على الاستمارة المطبوعة المخصصة لذلك من صورتين ويرسل الأصل الى المقر المؤقت لبنك فيصل الاسلامى السودانى ص ٠ ب ٢٤١٥ الخرطوم وترسل الصورة الى البنك الاسلامى للتنمية ص ٠ ب ٥٩٢٥ جدة - وترفق بكل نسخة صورة شمسية من المؤهل وشهادات الخبرة .

ويمكن الحصول على الاستمارات المخصصة لتقديم الطلبات من العناوين الآتية :

- ١ - الخرطوم : مكتب تأسيس بنك فيصل الاسلامى السودانى بجوار بنك النيلين عمارة (وينجت) ص ٠ ب ٢٤١٥
- ٢ - القاهرة : مكتب تأسيس بنك فيصل الاسلامى المصرى - شارع قصر النيل رقم ٢٦ الدور الرابع .
- ٣ - جدة : بنك التنمية الاسلامى .
- ٤ - ديبى : بنك ديبى الاسلامى .

(تابع) شكل ٢٩ - اعلان عن وظائف بنك فيصل الاسلامى

٢ - مواصفات الوظيفة :

ينبغي أن تتضمن بطاقة توصيف الوظيفة ما يأتي :

- (١) المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل
- (ب) التعليم والتدريب والخبرة التي يتطلبها العمل
- (ج) الصفات المهنية والشخصية اللازمة
- (د) المسؤوليات التي يتطلبها أداء الوظيفة
- (هـ) الجهود البدني والعقلي
- (و) ظروف العمل
- (ز) مخاطر العمل

ومما لا شك فيه أن توصيف ومواصفات العمل لها قيمتها الحيوية في الحصول على العاملين وبرنامج الانتقاء حيث أنها توفر أساسا لتحديد مصادر الحصول على العاملين واعداد الاعلانات عن الوظائف وتخطيط المقابلات مع المرشحين للوظائف وتحديد مقاييس تقييم المتقدمين للوظائف

ويوضح شكل رقم (٣٠) بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس الحاسبة بأحدى الشركات

شركة الأنهار

للسياحة والتجارة والخدمات العامة

بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة

رقم الوظيفة : ١/٣
لقب الوظيفة : رئيس الحاسبة
القسم : الحاسبة
الإدارة : المالية

ملخص الوظيفة

الإشراف على الأعمال الحاسبية بالشركة ، ومراجعة المستندات والسجلات المالية التي يعدها الموظفون بقسم الحاسبة والتأكد من صحتها وسلامتها

شكل ٣٠ - بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس الحاسبة

واجبات الوظيفة

- ١ - المراجعة الشاملة ليوميّات صناديق الأفرع (سياحة - جمرک - مصنع البلاط - المقاولات) من حيث مستندات الصرف والقبض ومراجعة الفواتير وأرصدة الصندوق (الخزينة) .
- ٢ - عمل مستندات القيد اللازمة .
- ٣ - مراجعة موازين المراجعة للفروع .
- ٤ - مراجعة كشوف الحسابات لأصحاب الشركة والعملاء .
- ٥ - الاشراف على عمل الميزانية العامة للشركة .
- ٦ - الاشراف على الحسابات الدورية والختامية للشركة ومراجعتها واعتمادها من المدير المالى .
- ٧ - تنظيم العمل بالقسم .

١ - المهارة :

- (أ) التعليم : مؤهل جامعى (محاسبة) .
- (ب) الخبرة : خمس سنوات فأكثر .
- (ج) التدريب : سنة فأكثر .
- (د) الدقة : دقة فى المراجعة ، سرعة عالية فى الانجاز ، والخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه فى وقت قصير .
- (هـ) المبادرة والتصرف : قدر أعلى من المتوسط فى المبادرة ، تتضمن الواجبات مشاكل بسيطة يمكن حلها دون مساعدة الغير .
- (و) الآلات والأدوات المستخدمة : آلات حاسبة ، آلة تصوير مستندات .

(تابع) شكل ٣٠ - بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

٢ - المسئولية :

- (أ) مسئولية الإشراف على الآخرين : ٦ أفراد أعمال محاسبية
(ب) المسئولية بالنسبة للمواد والخامات والمنتجات : لا يوجد
(ج) المسئولية بالنسبة للآلات والمعدات : آلة حاسبة فى حدود ١٠٠٠ ريال وآلة تصوير مستندات فى حدود ١٠٠٠٠ ريال .
(د) المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات : لا يوجد .
(هـ) المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات : يؤثر إفشاء المعلومات على المصلحة العامة للشركة .
(و) المسئولية عن سلامة الآخرين : لا يوجد .
(ز) المسئولية بالنسبة للاتصال بالآخرين : اتصال على مستوى أعلى داخل الشركة أقل من ٥٠٪ من الوقت .

٣ - الجهود :

- (أ) الجهود الحركية والبدنية : جلوس معظم الوقت
(ب) الجهود الذهنية : تركيز شديد على فترات متقطعة .

٤ - ظروف العمل :

- (أ) الظروف (أحوال العمل) : مريحة معظم الوقت
(ب) مخاطر العمل : لا توجد مخاطر .

اسم الأخصائى : التوقيع : التاريخ :

(تابع) شكل ٣٠ - بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة

القدرات والاستعدادات المتعلقة بالنجاح فى العمل :

نتيجة للبحوث والدراسات اتضح أن النجاح فى العمل يتطلب توافر قدرات واستعدادات خاصة بكل عمل . وسنذكر فيما يلى خلاصة البحوث والدراسات فى هذا المجال (١) .

١ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الميكانيكية :

تعتبر القدرة الميكانيكية من أكثر القدرات التى حظيت باهتمام الباحثين، فقد اهتم الباحثون بالدراسات والمهن الميكانيكية سواء من الناحية النظرية أم من الناحية التطبيقية . وفى هذا المجال قام « جلفورد » Guilford بالتحليل العاملى لنتائج تطبيق عدد كبير من الاختبارات فى القوات الجوية الأمريكية أدى الى الكشف عن عاملين هاميين فى الاختبارات الميكانيكية وهما التصور المكاني والمعلومات الميكانيكية . وثبت من الأبحاث اللاحقة وجود ثلاثة عوامل تؤدي الى النجاح فى الأعمال الميكانيكية هى : عوامل التصور المكاني ، وسرعة الادراك ودقته ، والمعلومات الميكانيكية . ويرى البعض اضافة عاملى المهارة اليدوية والتآزر بين اليد والمعين (التآزر الحسى / الحركى) ، ضمن العوامل التى ترتبط بالنجاح فى المهن الميكانيكية .

وتشير نتائج الأبحاث فى هذا الصدد بالنسبة لاختبارات الادراك الميكانيكى - وهى الاختبارات التى تدور حول فهم الشخص لقوانين الحركة وتطبيقها فى حالات خاصة - الى وجود ارتباط ايجابى بين نتائج هذه الاختبارات والنجاح فى الدراسة بكليات الهندسة والمدارس الصناعية ومراكز التدريب المهنى ، وكذلك النجاح فى المهن الهندسية والميكانيكية . وفيما يتعلق باختبارات الادراك المكاني ، فقد اتضح أنها ترتبط بالنجاح فى الدراسة والعمل بالمهن الميكانيكية والهندسية ، كما ترتبط أيضا ببعض المهن الأخرى مثل الرسم والجراحة وطب الأسنان والنحت . أما اختبارات المهارة اليدوية أو اختبارات (التآزر الحسى / الحركى) فان نتائجها ترتبط بعدد كبير من المهن ، وكلما كانت المهنة تتطلب مهارة قريبة من تلك التى تقيسها الاختبارات كلما كانت العلاقة بين النجاح فى هذه المهن وبين نتائج الاختبارات قوية وذات دلالة .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : الإرشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهني*
(القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٥) ، ص ١٧٧ - ١٩٠ .

٢ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الكتابية :

يقصد بالأعمال الكتابية أعمال الحسابات والمحفوظات والآلة الكاتبة والاختزال والنسخ . ويرى « سوبر » (١) أن سرعة الإدراك هي الاستعداد العام فى الأعمال الكتابية العادية ، وأنه من الممكن وفقا لذلك أن نطلق عليه « الاستعداد الكتابى » (الاستعداد للأعمال الكتابية) . ويتمثل هذا الاستعداد فى الآتى : السرعة فى ادراك الكلمات أو الأرقام ، والمهارة اليدوية ، والذكاء ، والقدرة اللفظية ؛ ولكن هذه القدرات والاستعدادات تختلف باختلاف مستوى المهنة وطبيعة العمل . فالمحاسبة مثلا تحتاج - بالإضافة الى سرعة الادراك - ذكاء عاليا وقدرة عددية عالية ، فى حين أن العمل على الآلة الكاتبة يحتاج الى مهارة يدوية وتأزر بين اليدين والعينين (تأزر حسي / حركى) .

ولقد قام المؤلف بدراسة لمعرفة الصفات اللازمة للنجاح فى معاهد السكرتارية على أساس تحليل العمل . وأسفرت الدراسة عن ضرورة توافر الصفات الآتية فى طلاب معاهد السكرتارية للنجاح فى دراستهم : الذكاء ، القدرة العددية ، السرعة والدقة فى ادراك الألفاظ والأرقام ، الاستدلال اللغوى ، الاستعداد للآلة الكاتبة ، الاستعداد للاختزال ، والاستعداد الاجتماعى . وعلى هذا الأساس أعدت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرة العددية ، والسرعة والدقة ، والاستدلال اللغوى ، والاستعداد للآلة الكاتبة ، والاستعداد للاختزال ، والذكاء الاجتماعى لتطبيقها على المتقدمين للالتحاق بمعاهد السكرتارية (٢) .

٣ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الفنية :

أسفرت البحوث التى أجريت فى مجال المهن الفنية كالرسم والنحت الى أن المتفوق فى هذه الدراسات والمهن يتوقف على العوامل الآتية : المهارة اليدوية ، والقدرة على بذل الجهد والثابرة ، والادراك الجمالى ، والقدرة

(١) D. Super ; The Psychology of Careers. (New-York : Harper, 1957).

(٢) محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى ؛ اختبارات المهن الكتابية : كراسة التعليمات . (الطبعة الخامسة) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٤ .

على استدعاء الخبرة الحسية ، والتخيل الابداعي ، والتذوق الفنى ، وهذه العوامل هى عوامل عقلية ادراكية .

وبالنسبة للمهن الموسيقية اتضح من البحوث أنها تشترك مع الفنون الأخرى كالرسم فى المهارة اليدوية لأهميتها فى استخدام الآلات الموسيقية ، والقدرة على بذل الجهد الجسمى والاستمرار فيه ، والتذوق الفنى . هذا بالإضافة الى الذكاء ، والحساسية الانفعالية ، وادراك التغيير الذى يطرأ على الألحان والنغمات الموسيقية ، والتذكر السمعى .

٤ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الاجتماعية :

قام المؤلف بدراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى (١) . وقد أجرى الباحث دراسة مبدئية استطلاعية ، وهى دراسة تحليلية استهدفت استخلاص المبادئ الاجتماعية التى تصدّد صفات الأخصائى الاجتماعى . وخرج الباحث من هذه الدراسة التمهيدية بالصفات اللازمة توافرها فى القائمين بالعمل الاجتماعى فى المجتمع العربى ، ثم لخص هذه الصفات وربطها بما أسفرت عنه البحوث السابقة . وهذه الصفات هى : الاتزان الانفعالى ، المرونة ، الذكاء الاجتماعى ، التوافق ، القيادة ، تقبل الذات ، الواقعية ، المبادرة ، الذكاء واليقظة العقلية ، الثقافة الاجتماعية ، ادراك ظروف العمل ، الوعى القومى ، الدافعية للعمل ، مستوى الطموح والمثابرة ، تعدد الميول وتنوعها ، الخلو من التحيز والتعصب ، الموضوعية ، والاتجاه نحو المجتمع . وقد أعد الباحث قائمة مراجعة تحتوى على الصفات المستخلصة من الدراسة التحليلية ، مع وضع تعريف اجرائى مختصر لكل صفة ، بحيث تقدر كل صفة على سلم خماسى يوضح مدى أهمية الصفة . وقام باستيفاء بيانات هذه القائمة مجموعة من الحكام يمثلون أساتذة الاجتماع والخدمة الاجتماعية ورواد العمل الاجتماعى فى مختلف

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » . بحث غير منشور للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية (صحة نفسية) . كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ .

القطاعات • وقد جاء تقدير الحكام لهذه الصفات عموماً على أنها هامة
وضرورية لنجاح الأخصائى الاجتماعى فى عمله •

ومن واقع التحليل السابق أعد الباحث مجموعة من الاختبارات النفسية
لقياس الصفات السابق ذكرها ، وهذه الاختبارات هى : التوافق ، الثبات
الانفعالى ، الواقعية ، القيادة ، الاتجاه العلمى ، الموعى القومى ، والاستعداد
الاجتماعى ، وذلك لتطبيقها على من يتقدمون لمعهد الخدمة الاجتماعية •
ومن واقع التحليل الاحصائى لنتائج الاختبارات اتضح أن معامل ثبات
الاختبارات يتراوح من ٠.٨٥ الى ٠.٩٤ مما يدل على مدى ثبات الاختبارات •
وكانت معاملات صدق الاختبارات تتراوح من ٠.٥٩ الى ٠.٧٩ مما يدل على
مدى صدق الاختبارات • وظهر أن معاملات الارتباط فيما بين الاختبارات ذات
دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ ، ويحتمل أن يرجع ذلك الى تشبع
الاختبارات بصفات متداخلة وهى الصفات اللازم توافرها فى الأخصائى
الاجتماعى بالمجتمع العربى • واتضح من التحليل العاملى لنتائج الاختبارات
والمواد الدراسية وجود عامل مشترك ، وهو يعتبر فى هذا البحث « العامل
الاجتماعى » ، وكان أكثر الاختبارات تشبعا به هو اختبارات « القيادة »
و « الاستعداد الاجتماعى » باعتبارها الاختبارات التى تقيس الصفات
الاجتماعية •

٥ - القدرات والاستعدادات المرتبطة بالأعمال الادارية والاشرفية :

غالبا ما يتسم تحليل واجبات الوظائف الادارية والاشرفية بالخلط
والمزج بينهما مما يتعذر معه التفرقة الدقيقة فيما بين الواجبات التنفيذية
(الادارية) والواجبات الاشرافية • فمعظم الصفات والخواص اللازمة
للنجاح لا تختلف فى احداها عن الأخرى ، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض
الفروق التى تتلخص فى الآتى :

(١) يعنى عمل المشرف بالتفاصيل ، بينما يتصف عمل المدير بالشمول
ويستلزم النظر الى المشكلة أو الموقف الذى يواجهه ككل متكامل •

(ب) عملية الاقناع تتميز بأنها شخصية وعاجلة فى عمل المشرف ، بينما
فى حالة المدير نراها عابرة ومرتبطة بموقف معين ولا تستلزم
اتصالا مباشرا بالعاملين •

(ج) ان عوامل التنظيم وفلسفة العمل وأهدافه هي عادة محددة في أضيق نطاق بالنسبة للمشرف ، بينما نجدها تمثل أصعب جزء في عمل المدير .

(د) يتضمن عمل المشرف التنسيق فيما بين الأفراد ، بينما يتطلب عمل المدير التنسيق بين النظم والسياسات والضغوط الخارجية .

(هـ) على المدير أن يترك انطباعا طيبا في نفوس العاملين بسرعة ، بينما نجد أن احتكاك المشرف بالعاملين يحتم انقضاء وقت طويل حتى يكتسب تقبل الآخرين .

ويمكن تلخيص القدرات والاستعدادات التي تستلزمها الأعمال القيادية - الادارية والاشرفية - في الآتي (١) :

- ١ - القدرة - وتتضمن الذكاء ، واليقظة العقلية ، والطلاقة في التعبير ، والأصالة ، والحكم الصادق .
- ٢ - المسئولية - وتشمل كسب ثقة الآخرين ، والمبادأة ، والمثابرة ، والاقدام ، والثقة بالذات ، والرغبة في التميز .
- ٣ - الانجاز - ويتضمن المعرفة الأكاديمية والفنية ، والثقافة ، والروح الرياضية .
- ٤ - المشاركة - وتشمل النشاط ، والاستعداد الاجتماعي ، والتعاون ، والمرونة .
- ٥ - المكانة - وتتضمن المركز الاجتماعي / الاقتصادي ، والشعبية .
- ٦ - القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط أو الاحباط .
- ٧ - القدرة والاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين وتعاونهم في حل المشكلات .

(١) سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » ، مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٦ ، ص ٢٧ - ٤٠ .

- ٨ - القدرة على مساءلة ذاته بموضوعية فيما يقوم به من أعمال وما يصدره من أحكام .
- ٩ - القدرة على العمل فى الظروف الطارئة وتحمل الصدمات مع السيطرة على الانفعالات .
- ١٠ - القدرة على التعبير عن الأفكار والانفعالات بلباقة .
- ١١ - القدرة على تقبل النجاح أو الفشل دون غرور أو انزواء .
- ١٢ - القدرة على تقبل النقد من الآخرين بصدر رحب .
- ١٣ - القدرة على التوحد مع العمل الفنى والادارى .
- ١٤ - القدرة على تحديد أهداف واقعية .
- ١٥ - القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .

علاقة الشخصية بالنجاح فى العمل :

تؤدى عوامل الشخصية دورا هاما فى تقدير مدى صلاحية بعض الأفراد لانجاز أعمال معينة وعدم القدرة على انجاز أعمال أخرى . وقد بذلت المحاولات لتجميع الأعمال المتشابهة والترابطة تحت مجموعة مهنية أو « عائلة مهنية » Job Family . ولاشك فى أن الشخص الذى يعانى اضطرابا شديدا فى شخصيته يجد صعوبة فى التوافق بالنسبة لعمله ، سواء مهنيا أو اجتماعيا .

وقد أشار «سوبر» (١) الى بعض البحوث التى تعرضت لعلاقة الشخصية بالنجاح فى المهنة ، ولخص أهم نتائجها فى الآتى :

- ١ - يتميز رجال البيع بالسيطرة أكثر من العاملين بالمكاتب ، كما يتميزون بالاستعداد الاجتماعى .
- ٢ - اتضح أن مندوبو شركات التأمين يميلون الى الشعور بالثقة الزائدة بالذات ، والقدرة على الاقناع .

(١) D. Super ; The Psychology of Careers. pp. 231-241

- ٣ - اتضح أن الفنانين يتميزون بقدرة تحليلية عالية ، وأنهم يسعون للحصول على الاشباع الانفعالى ، وأنهم أشد قلقا من غيرهم .
- ٤ - يتميز علماء الفيزياء والبيولوجيا بميلهم للنظر الى الأشياء نظرة كلية مع الموضوعية فى التفكير ، وعلاقتهم الشخصية هادئة ولكن تنقصها الحرارة ، ولا يميلون الى العدوان ولكن لا ينقصهم العناد ، ولا يميلون الى السيطرة ولكنهم غير خاضعين ، ويتقبلون الأشياء على ما هى عليه ولكنهم يميلون الى الاهتمام بمعرفة طبيعة هذه الأشياء وكيف تعمل .
- ٥ - يمتاز علماء النفس بالاهتمام بالعلاقات الشخصية أكثر من غيرهم ، كما يتميزون بالاستقلال الشخصى والميل الى تقديم المساعدة الى الآخرين ، ويهتمون بالانسان الفرد أكثر من أى شيء آخر .

أما « الاشباع المهنى » Vocational Adjustment فهو نوع من التوافق يستهدف تقبل الذات من حيث القدرات والتحصيل والخبرات والفرص المكفولة وما أشبه ، بالاضافة الى تقبل الأهداف المهنية ومستوى الطموح ، كما يرتبط التوافق المهنى للفرد بمفهومه لذاته . وهناك بعض البحوث الخاصة بالاشباع المهنى ، أهمها ما قامت به جامعة « مينسوتا » والذي تتلخص نتائجه فى الآتى (١) :

١ - ينبغى أن يكون الفرد هو الوحدة الأساسية فى الدراسة المتعلقة بالتكيف المهنى . فعلى الرغم من أن مقارنة الجماعات بعضها ببعض الآخر تلقى ضوءا على الدراسة ، الا أن الفروق بين الأفراد والفروق داخل الفرد ذاته لها أهمية وذات دلالة كبيرة فى الدراسة .

٢ - يمكن الاستدلال على التوافق المهنى من عاملين أساسيين هما : « الاشباع » Satisfaction و « الكفاية » Satisfactoriness . فيشتمل الاشباع على الاقتناع بالعمل وتقبله بوضع عام وكذا تقبل ظروف العمل . أما الكفاية فيعبر عنها بمدى كفاءة الفرد وأهليته للعمل وكفايته الانتاجية .

Lloyd H. Lofsuist, et al.; A Definition of Work (١)
Adjustment. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: X,
Bulletin 30, 1960.

٣ - قد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن ، فالموازن ذات الدلالة قد تختلف من مهنة الى أخرى ، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة فى المحكات - الموازن - ذاتها من مهنة الى أخرى .

٤ - تعتبر الصلاحية المهنية ، أى مدى مطابقتها امكانيات الفرد بمقتضيات العمل ، احدى الأبعاد الأساسية للتوافق المهني .

٥ - تلعب الميول المهنية والتفضيل المهني دورا هاما فى الاشباع المهني ، كما ان لهذا العنصر علاقة وطيدة بالشخصية . فبناء على نظرية « مفهوم الذات » نجد أن المهنة التى يرغب فيها الشخص أو يفضلها على غيرها هى تلك التى يتوقع أن يرى نفسه فيها بالصورة التى يتوقعها من حيث الكفاية ومستوى الانجاز مما يحقق مفهومه عن ذاته .

نخلص مما تقدم بمبدأ هام ، هو أنه يمكن القول بأن هناك « شخصية مهنية » ، بمعنى أن كل مجموعة متكاملة من المهن - كالمهن الطبية أو الهندسية أو الاجتماعية وما أشبه - أى « عائلة مهنية » تستلزم توافر صفات معينة فى شخصية الفرد ، وهى صفات عقلية وانفعالية ومعرفية وشخصية ، الذى يستطيع أن يؤديها بنجاح وخاصة بالنسبة للمهن الفنية . وفى هذا المجال قام المؤلف بدراسة « شخصية الأخصائى الاجتماعى » كشخصية مهنية ، واستخلص مجموعة من الصفات - سبق ذكرها فى مكان آخر - ينبغى أن تتوافر فى الأخصائى الاجتماعى للنجاح فى عمله بالمجتمع العربى (١) .

ثانيا - اجتذاب طالبي الوظائف :

ان عملية اجتذاب طالبي الوظائف تتضمن التعرف على أهم مصادر الحصول على طالبي الوظائف وتقييمها والاستفادة منها . وفى بعض الظروف قد يستلزم الأمر القيام بتحليل مبدئى لسياسة الامداد بالرجال فى المؤسسة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها أو فى الوظائف من وجهة نظر طالبي الوظائف . ويمكن تقدير جوانب القوة والضعف من النواحي الآتية :

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » بحث دكتوراه الفلسفة فى الصحة النفسية . كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ .

- (أ) السمعة والمكانة القومية والمحلية للشركة أو المؤسسة .
- (ب) نظام الأجر والأرباح والحوافز وظروف العمل السائدة .
- (ج) ما يثيره العمل من اهتمامات .
- (د) المناخ العام فى الشركة من حيث معاملة الأفراد وما اذا كان الجو السائد للعلاقات وديا أو باردا .
- (هـ) أمن العاملين واستقرارهم .
- (و) فرص التعليم والتدريب .
- (ز) توقعات المستقبل المهنى .
- (ح) موقع العمل على مختلف مستوياته .

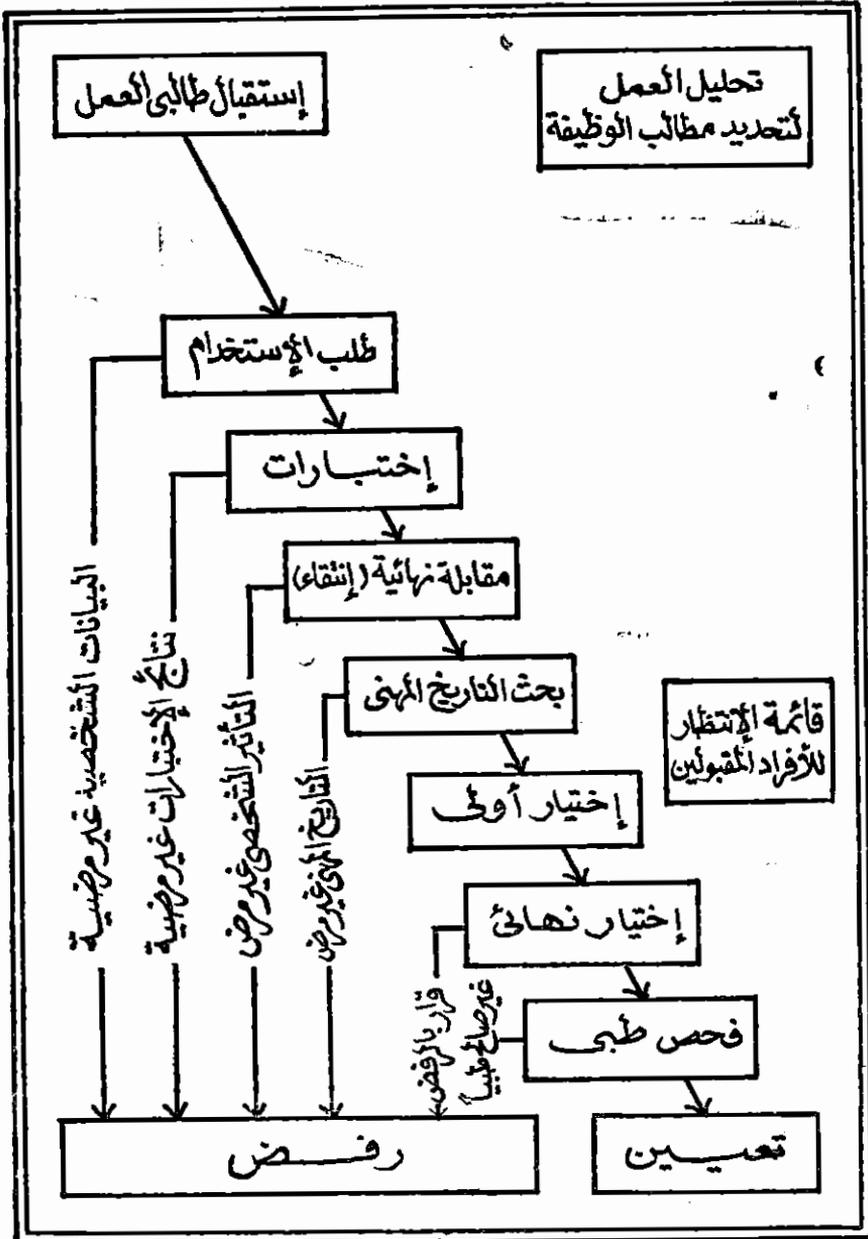
ويمكن تحديد مصادر الحصول على العاملين أو طالبي الوظائف فى الآتى :

- (أ) مصادر داخلية ، أى بالبحث عن الذين يرغبون فى الوظائف مع استخدام الاعلانات الداخلية والنشرات .
- (ب) الاعلانات الخارجية باستخدام الصحف والمجلات ووسائل الاعلام المختلفة .
- (ج) مكاتب ومؤسسات التوظيف الحكومية والأهلية .
- (د) المؤسسات التعليمية والتدريبية .
- (هـ) المصادر الخارجية الأخرى وتشمل الخطابات أو المكالمات الهاتفية أو توصيات أصحاب الأعمال .

ثالثا - انتقاء المرشحين للوظائف :

تبدأ عملية الانتقاء بفحص طلبات الالتحاق وتصنيفها وفقا للمواصفات اللازمة . وبعد هذا تبدأ عملية تقييم المرشحين من خلال مقابلة أو مقابلات عديدة واجراءات مختلفة . وقد يقوم بالمقابلات شخص واحد أو مجموعة من اثنين أو ثلاثة أو هيئة متخصصة . وبالإضافة الى المقابلة تستخدم مجموعة من الاختبارات والمقاييس النفسية لتقييم الذكاء والاستعدادات والشخصية

للمرشحين للوظائف • وستحدث بأسهاب عن هذه الوسائل في الفصل
التالى • وفيما يلى رسم توضيحي لخطوات عملية الانتقاء •



شكل ٣١ - خطوات عملية الانتقاء المهني

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته بهذا الفصل فى النقاط الآتية :

١ - يختلف الناس بعضهم عن البعض الآخر فى المظاهر الجسمية والنواحي العقلية والشخصية وتظهر الفروق الفردية منذ سن مبكرة عند الفرد تبدأ مع المرحلة الابتدائية بوضوح . ونلمس فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل ، والاستمرار فى العمل ، والغياب ، والاتجاهات ، وما أشبه . وتتضح الفروق الفردية فى الصناعة فيما يأتى : الفروق فى الصلاحية للعمل ، الفروق فى كمية الانتاج والانجاز ، والفروق فى الاستفادة من التدريب ، والفروق فى المواظبة والاستمرار فى العمل ، والفروق فى الاستهداف للحوادث ، ولهذه الفروق اثر كبير على الكفاية الانتاجية .

٢ - تستهدف عملية الانتقاء المهنى الحصول على العاملين اللازمين للوظائف المختلفة ممن تتوافر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية بما يحقق الآتى : توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة فى الحصول على العاملين الأكفاء ، وتحسين مستوى انجاز العمل ، والتقليل من دوران العمل ، والتقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين . وتتم عملية الانتقاء المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى : تحديد متطلبات الوظيفة ومقتضياتها ، واجتذاب طالبي الوظائف ، وانتقاء المرشحين للوظائف .

٣ - ينبغى ان يحدد لكل وظيفة تفاصيل تتضمن التعليم والخبرة والتدريب والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة ، ومن واجب كل مؤسسة ان يتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات للوظائف . وتستلزم كل مهنة توافر قدرات واستعدادات معينة فيمن يشغلها حتى يحقق الكفاية الانتاجية . وتتضمن عملية اجتذاب طالبي الوظائف التعرف على أهم مصادر الحصول على القوى العاملة وتقييمها والاستفادة منها . وتبدأ عملية الانتقاء المهنى بفحص طلبات الالتحاق ثم تتم سلسلة من المقابلات وتستخدم الاختبارات والمقاييس النفسية .
