

## الباب الثالث

### الحصول على الموارد البشرية

٨- تخطيط الموارد البشرية

٩- الاستقطاب

١٠- اختيار الموظفين



## الفصل الثامن

### تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط، بصفة عامة، عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، إذ إن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها. وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد، وفقاً لأسس علمية منتظمة.

#### مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعني تخطيط الموارد البشرية، بشكل عام، بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها. وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات.<sup>(١)</sup> وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

ويختلف الإطار الزمني للتخطيط للموارد البشرية، فهناك تخطيط قصير الأجل، ومتوسط الأجل، وطويل الأجل. كذلك فإن الإطار المكاني لتخطيط الموارد البشرية قد يكون على المستوى الكلي للدولة (التخطيط القومي أو الوطني)، حيث يكون تخطيط القوى العاملة في العادة ضمن الإطار الشامل للتنمية على مستوى الدولة. كما قد يكون على مستوى الأقاليم (التخطيط الإقليمي)، حيث يتم رسم خطة لكل إقليم بما يناسب احتياجاته وظروفه وإمكاناته. أو قد يكون على مستوى القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الوطني،

مثل: قطاع التعليم، وقطاع الصحة، وقطاع الصناعة (التخطيط القطاعي)، حيث يضم كل قطاع الأجهزة الحكومية التي تعمل في مجالات متشابهة.

كذلك فقد يكون التخطيط للموارد البشرية على المستوى الجزئي للمنظمات الإدارية. ويعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أساساً للتخطيط على المستوى الوطني، أو الإقليمي، أو القطاعي. والغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية في المنظمات توفير الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة، بالعدد المناسب، والمهارات المناسبة، في المكان المناسب، والوقت المناسب. والتخطيط على مستوى المنظمات هو الذي سيتم التركيز في هذا الفصل.

ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً. فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها، ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية والموارد البشرية. ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها.

كذلك فإن تخطيط القوى العاملة في المنظمات يرتبط ارتباطاً وطيداً بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية الأخرى، مثل: تحليل الوظائف وتصنيفها وتقويمها، وأنشطة الاستقطاب والتوظيف، والتدريب. فتحليل الوظائف، على سبيل المثال، يساعد في تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها وكذلك في تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها، ومن ثم تصنيفها إلى مجموعات عامة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات، وتحديد القيمة النسبية للوظائف، وإنشاء سلالمة للأجور يخصص بموجبها مستوى الأجر نفسه للوظائف المتساوية في درجة الصعوبة والأهمية. وبدون هذه الأنشطة فمن الصعب وضع الخطط المناسبة والسليمة للموارد البشرية وتقدير تكاليف تلك الموارد بصورة واقعية. كذلك فإن وضع البرامج المناسبة للاستقطاب والتوظيف والتدريب، يكون ضمن نشاط تخطيط القوى العاملة ولا تتم بمعزل عنه.

وتختلف الوحدات الإدارية التي تتولى تخطيط القوى العاملة في المنظمات العامة، فقد توكل هذه المهمة إلى إدارة التخطيط، أو إلى إدارة الموارد البشرية، أو إلى لجان خاصة تنشأ لهذا الغرض. ولكن في كل الأحوال ينبغي أن تشارك الوحدات التنفيذية في عملية تخطيط القوى العاملة. وفي العادة تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في مساعدة هذه الوحدات على تطوير خططها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الخطط.

ومن الجدير بالملاحظة في هذا المجال أنه كثيراً ما يتم التفريق بين مصطلحي "تخطيط الموارد البشرية" و"تخطيط القوى العاملة". ففي العادة يتم استخدام مصطلح "تخطيط الموارد البشرية" للإشارة إلى التخطيط لجميع فئات سكان المجتمع. أما مصطلح التخطيط للقوى العاملة فيستخدم للإشارة إلى فئة العاملين من السكان، وهي الفئة التي تملك القدرة والاستعداد والرغبة للعمل (سواء التي تعمل فعلاً أم تبحث عن عمل). لكننا هنا سنستخدم مصطلح التخطيط للموارد البشرية لنقصد بها تخطيط الموارد البشرية في المنظمات، والتي تعد إحدى الموارد التنظيمية الأساسية.

وفي الحقيقة فإن مصطلح تخطيط القوى العاملة (manpower planning) يعد مصطلحاً تقليدياً. فقد تطور تخطيط القوى العاملة وتزايد في الأهمية، وأصبح من الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات، ومن العناصر الأساسية للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي أفضى إلى تغيير اسمه، فأصبح يطلق عليه تخطيط الموارد البشرية (human resources planning) وذلك انعكاساً للتغيير في الفلسفة الإدارية وزيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها، وإقراراً بدورها الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية. (٢)

### التطور التاريخي لتخطيط الموارد البشرية

لقد أسفرت التطورات العلمية والتقنية المتسارعة التي حدثت في العقود الماضية عن تغييرات كبرى في تركيبة اقتصاد الدول ونموه وسرعة تغيره. وأدت إلى حدوث تغييرات

جذرية في تركيبة الوظائف والمهن وفي محتوياتها ومتطلباتها. وبات من الواضح أن عدم الاهتمام بمشكلات القوى العاملة ينعكس بصورة سلبية على مستوى الإنتاجية ومعدلات النمو الاقتصادي، ويفضي إلى العديد من المشكلات الأخرى. وكان أول من أبرز فكرة التخطيط النرويجي كرستيان شونهيدر في بحث نشره سنة ١٩١٠م. ثم تطورت الفكرة في ألمانيا إبان الحرب العالمية الأولى لتطويعها للمجهود الحربي. وبعد قيام الثورة السوفيتية شرع الروس في استخدام أسلوب التخطيط المركزي على مستوى الدولة بوضع خطط متوسطة المدى مدتها خمس سنوات. (٣)

وقد أدى الكساد الاقتصادي الكبير في فترة الثلاثينيات من القرن العشرين وما صاحبه من معدلات عالية في البطالة إلى إعادة النظر في كثير من المعتقدات السائدة في مجال الاقتصاد والعمالة والتوظيف. وعلى وجه الخصوص فإن أفكار الاقتصادي البريطاني الشهير جون مينارد كينز (John Maynard Keynes) التي ضمنها في كتابه (النظرية العامة للتوظيف، الفائدة والنقود (General Theory of Employment, In terest and Money) الذي صدر سنة ١٩٣٦م، وغيرها من الكتابات، أحدثت ثورة في هذا المجال.

فقد جادل كينز أن العمالة لا تتحقق على نحو آلي، وقاوم الفكرة السائدة آنذاك بأنه لا سبيل إلى معالجة البطالة. فأوضح أنه يمكن معالجة البطالة من خلال السياسات النقدية والمالية، ذلك أن البطالة تحدث بفعل انخفاض الطلب على السلع والخدمات، وأن الحكومة تستطيع زيادة النفقات العامة لزيادة الطلب على السلع والخدمات. كذلك تستطيع التأثير على الاستثمارات من خلال التحكم في العرض من النقد ومعدل الفائدة.

وهكذا ظهرت فكرة التخطيط للقوى العاملة في الدول الرأسمالية لمعالجة المشكلات الاقتصادية والبطالة والسعي نحو توفير فرص العمل وتحقيق العمالة الكاملة. وأصبح التخطيط للقوى العاملة مهماً لمعظم الدول، حتى في الدول التي لا تأخذ بالتخطيط القومي الكلي. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، بالرغم من أنها لا تطبق أسلوب التخطيط

المركزي ، إلا أن هناك تنبؤات للاتجاهات الاقتصادية والعمالة على المستوى القومي ، حيث يقوم مكتب إحصائيات العمل الأمريكي (Bureau of Labor statistics) التابع لوزارة العمل بالقيام بمثل هذه التنبؤات لتحديد مدى توفر الأفراد بأنواع معينة من المهارات ، وإظهار العجز والفائض المتوقع من العمالة . وكثير من السياسات والبرامج في هذا المجال تبنى على أساس هذه الاتجاهات والتنبؤات .

ومنذ استقلال الدول النامية ابتداء من الخمسينيات من هذا القرن أخذت بالاهتمام بوضع خطط استراتيجية لتنمية مجتمعاتها . وكان التخطيط للقوى العاملة جزءاً أساسياً من هذه الخطط ، خاصة في ظل ما تعانيه هذه الدول من نقص في المهارات اللازمة لمشروعات التنمية .

أما على مستوى المنظمات ، فإن بدايات تخطيط الموارد البشرية فيها يرجع إلى بداية التنظيمات الإدارية الحديثة . فمنذ بداية تلك التنظيمات ، كان على المسؤولين في المنظمات التأكد من أن ثمة توافق بين المديرين والمشرفين والموظفين والعمال وما يؤدونه من أعمال . والوسائل المتطورة نسبياً لتخطيط القوى العاملة المتاحة في الوقت الحاضر إنما هي نتاج العديد من التطورات التدريجية التي حدثت في العقود الماضية خلال الممارسة العملية . ففي مطلع القرن العشرين ، حينما كانت مبادئ الكفاية الاقتصادية المحور الرئيس للاهتمام في المنظمات ، كان تخطيط القوى العاملة مبسطاً وقصير الأجل ، وكان التركيز فيه على إنتاج العاملين بالساعات ، بهدف تحسين كفايتهم الاقتصادية من خلال هندسة العمل . وفي أثناء فترة الحرب العالمية الثانية والسنوات التي تلتها زاد التركيز على إنتاجية العاملين ، وعلى توفير الأفراد الأكفاء . وقد اتسمت تلك الفترة بعجز كبير في المهارات ، صاحبه توسع في ميكنة الأعمال وتركيز على الرضا الوظيفي ، مع توسع في الطلب على المنتجات والخدمات . وأدت التطورات التكنولوجية والاهتمامات بالجوانب السلوكية للعمل في تلك الفترة إلى زيادة الاهتمام بالتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لحجم العمل ، والاهتمام بتنمية العاملين ، كما بدأ استخدام أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة .

وقد أدت تلك التطورات إلى تعقيد نشاط تخطيط القوى العاملة . ونتيجة للتطور التكنولوجي السريع ولتوسع المنظمات وتنوع أعمالها في فترة الستينات زاد الطلب على المتخصصين ، وأصبح تخطيط القوى العاملة يركز على موازنة العرض والطلب من القوى العاملة ، وبصفة خاصة الطلب على المديرين والمتخصصين والفنيين .<sup>(٤)</sup> وانتشر في تلك الفترة استخدام النماذج الرياضية لتخطيط القوى العاملة ، كذلك بدأ ظهور بحوث المستقبل مع ظهور أسلوب دلفاي في مؤسسة راند في سانتا مونيكا بولاية كاليفورنيا الأمريكية ، الذي أصبح يستخدم كأسلوب لاستنباط آراء الخبراء فيما يتعلق بتنبؤاتهم بالقوى العاملة وحجمها ومستوياتها وتخصصاتها .<sup>(٥)</sup> وفي السبعينات ، بات تخطيط المواد البشرية منتشرأ بصورة واسعة ، وغدا نشاطاً أساسياً من أنشطة المنظمات . ونتيجة للاهتمام بتحقيق الاستفادة القصوى من العاملين في المنظمات ، بدأت نظم معلومات الحاسب الآلي ، ووظائف تخطيط الموارد البشرية في الظهور .<sup>(٦)</sup>

وقد شهدت الثمانينيات من القرن العشرين تغيرات متسارعة ودراماتيكية كثيرة ، وكثير من هذه التغيرات ، مثل : التحولات السكانية ، وتنامي حدة المنافسة ، وتغير أنماط العاملين وحاجاتهم ، وازدياد التكنولوجيا المعقدة ، كلها كان لها آثار كبرى على إدارة الموارد البشرية ، ودفعت إلى تنامي الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وانتشاره في المنظمات . كما أدت هذه التغيرات إلى تحول في مجال التركيز في تخطيط العاملة ، فزاد التركيز على التخطيط القصير الأجل .<sup>(٧)</sup>

واستمر الاهتمام بالتخطيط للقوى العاملة في التسعينيات من القرن العشرين . وقد أدت الأحداث التنظيمية التي ظهرت في تلك الفترة ، مثل : تقليص حجم العمالة ، وإعادة تصميم الأعمال والوظائف ، وتقليل المستويات الإدارية ، وتوسيع نطاق الإشراف إلى تشكيل نوع من التحدي لتخطيط القوى العاملة .<sup>(٨)</sup> ومن المجالات التي غدت تستحوذ على الاهتمام في السنوات الأخيرة التخطيط لشغل المناصب القيادية في المنظمات (succession planning) ، وأصبح عدد كبير من المنظمات تنظر إلى هذه المسألة نظرة استراتيجية ، وليس

على أساس أنها مجرد عملية لإحلال، وصار هذا النوع من التخطيط ضمن الخطط الاستراتيجية لشغل الوظائف في المناصب القيادية العليا في كافة المستويات. (٩) وقد تنامي هذا الاتجاه في الأساس بصفة خاصة في القطاع الخاص، ولكن زاد الاتجاه في السنوات الأخيرة نحو تطبيقه في منظمات القطاع العام. (١٠)

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعد العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساس لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة منها الاستفادة القصوى، لزيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

ويزيد من أهمية التخطيط ما يحيط بالأجهزة الحكومية من ظروف بيئية متغيرة تتسم بالتعقيد والتشابك والتباعد، من حيث الحجم والتطور والنمو. وكذلك التغير المستمر في نوعية الالتزامات والتشابك والتعدد في الأهداف، ومنها أهداف الأفراد، وأهداف المجموعات، وأهداف المنظمات، وأهداف المتعاملين معها من الجمهور، وأهداف المجتمع بصورة عامة. (١١) وقد زاد من أهمية التخطيط للقوى العاملة في المنظمات ما حدث في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة في مجال التقنية، وزيادة أشكال الابتكار في المنظمات، وزيادة التوجه نحو عوالة الأسواق، وظهور نماذج جديدة للمنافسات أدت إلى خلق مستويات غير مشهودة من التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد. (١٢)

كما يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة زيادة بند الأجور والمرتبات وارتفاع تكلفة العمل، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديراً دقيقاً والاستفادة منها الاستفادة المثلى، وتجنب المبالغة في التقدير أو التقليل فيه، بما قد يتمخض عنه زيادة تكاليف العمل، وإهدار الأموال، واضطراب بيئة العمل. (١٣) وتزداد أهمية التخطيط للقوى العاملة في هذا المجال في عصرنا الحاضر الذي يسود فيه اتجاهات نحو تخفيض أعداد القوى العاملة

لتقليل النفقات، وذلك من خلال توقع الفائض في القوى العاملة في المستقبل والتعامل مع هذا الفائض قبل أن يصبح مشكلة مكلفة يستعصي حلها.

وتبدو أهمية تخطيط القوى العاملة بشكل خاص في الدول النامية، حيث إن مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على القوى العاملة وإعدادها الإعداد المناسب. بل ربما كان التحدي الرئيس الذي يواجهه هذه الدول يكمن في كيفية العمل على تنمية مواردها البشرية واستثمارها الاستثمار السليم، وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها وطاقاتها الوجهة المناسبة، الأمر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا عن طريق التخطيط العلمي لتلك القوى. (١٤) فقد تبين أن إهمال التخطيط للقوى العاملة قد يؤدي إلى خلل في تركيبها، فيكون ثمة فائض في بعض المهن وعجز في مهن أخرى، الأمر الذي يؤثر على نشاط الاقتصاد بشكل عام.

بالإضافة إلى ما سلف، يمكن تلخيص أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية:

١. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة.
٢. التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج.
٣. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.
٤. تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها. (١٥)
٥. توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب، ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية. وكذلك تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة مع الخطط والتنبؤات المالية، وإعداد خطط مالية وميزانيات دقيقة للاستقطاب والتوظيف والتدريب والأجور. (١٦)
٦. تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم. (١٧)

## المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية للمنظمات

هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات، ومن أهمها، ما يلي:

١. إن التخطيط السليم للقوى العاملة لا يحدث في فراغ، بل يجب أن يكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، ويجب أن تكون أهدافه متمشية مع الخطط والأهداف التنظيمية ومستندة إليها.

٢. يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

٣. ينبغي أن يتضمن التخطيط إطاراً زمنياً محدداً، قصير المدى أو متوسط المدى، أو طويل المدى. والتخطيط القصير المدى يكون أكثر دقة من أنواع التخطيط الأخرى؛ لأن عدم التأكد فيه يكون أقل. فاحتمال معرفة ما سيحدث غداً يكون أكبر من التنبؤ بما سيحدث بعد عشر سنين. بيد أن الخيارات المتاحة لتوفير الاستجابة المناسبة في التخطيط قصير المدى تكون محدودة، في حين أن التخطيط طويل المدى يوفر وقتاً أكبر لإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتوفير الاستجابات المناسبة.

٤. إن المعلومات الأساسية للتخطيط، وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة زادت دقة التخطيط، والعكس صحيح.

٥. يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعد النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات، والتفكير بأسلوب منظم. كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.

٦. التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة. وبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها يصعب التنبؤ بها تماماً.

والحقيقة، فإن تقدير الحاجات من القوى العاملة هو فن يعتمد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للمشاركين في عملية التخطيط. وليس هناك إجراءات أو أساليب محددة تناسب جميع الظروف وكفيلة بتحقيق النتائج المرغوبة على وجه التحديد. ولهذا السبب فمن الضروري أن تتسم الخطط بالمرونة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

٧. ينبغي التنبيه إلى بعض المحاذير في استخدام الطرق الكمية في تخطيط القوى العاملة، فهي ليست مناسبة لكل الحالات في تقويم التغيرات غير المستمرة (مثل الاختراقات التكنولوجية، والركود الاقتصادي، والحروب). كذلك فإن الطرق الكمية تعتمد على الاتجاهات الماضية للتنبؤ بالمستقبل، غير أن اتجاهات الماضي لا تكون دائماً مؤشراً صادقاً لتقدير المستقبل؛ لذلك فإن التقدير الشخصي مطلوب لتحديد ما إذا كانت الاتجاهات الماضية مؤشراً صادقاً للمستقبل في حالات معينة.

### مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة التي قد تعيق من التخطيط وتؤثر على نتائجه المرجوة، والتي ينبغي التنبيه لها والتعامل معها. ومن أهم هذه المشكلات، ما يلي:

١. انعدام، أو نقص، أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساس للتخطيط.
٢. عدم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة.
٣. عدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك التدريب والدراية الكافية بالتخطيط.
٤. غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوى العاملة وعدم أخذه بجدية.
٥. النقص الواضح في المدى القريب في بعض المهن المطلوبة والتي تتزايد الحاجة إليها أثناء فترة الخططة. أو الفائض الكبير في بعض المهن التي تتطلب تأهيلاً عالياً، الأمر الذي قد يحدث بطالة بين الفئات المتعلمة. (١٨)

## مراحل تخطيط الموارد البشرية للمنظمات

تم عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات، من خلال مجموعة من الخطوات أو المراحل المترابطة، يمكن تلخيصها في سبع خطوات أو مراحل. فالتخطيط يبدأ بمسح للبيئة الخارجية للمنظمة، ثم تحليل الأوضاع الداخلية للمنظمة، يلي ذلك التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، ثم التنبؤ بالعرض منها، فوضع الخطط المناسبة لموازنة الطلب والعرض، ثم تنفيذ هذه الخطط، ومتابعتها وتقويمها.

### أولاً - مسح البيئة الخارجية

تبدأ عملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمات في العادة بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة وما تطوي عليه من متغيرات تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل. وفي العادة يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية بالاستعانة بالمصادر الخارجية والبيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات والإحصائيات.

وتنبع أهمية مسح البيئة الخارجية للمنظمة من حقيقة أن عمل المنظمات يتم في بيئات متغيرة، تتسم بعدم الاستقرار، وعدم التأكد، وتتضمن العديد من المؤثرات التي تؤثر على كافة نشاطاتها، وخاصة نشاط إدارة الموارد البشرية. (١٩) وعدم الاستقرار الذي تتصف به بيئة المنظمات يجعل من تخطيط التخطيط للقوى العاملة في عصرنا الحاضر أكثر صعوبة من أي وقت مضى؛ لأن التخطيط يكون بناءً على توقعات وتنبؤات، وكثيراً ما تكون هذه التنبؤات والتوقعات مثيرة للإحباط بسبب التغيرات والتقلبات السريعة في التكنولوجيا وأسواق العمل والتنظيمات والمسؤوليات الاجتماعية وعوامل المنافسة. (٢٠) وتتلق أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على الطلب والعرض من القوى العاملة بالقوانين والسياسات الحكومية، والأوضاع الاقتصادية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الجغرافية وعوامل المنافسة، والعوامل الديموغرافية للسكان.

فالقوانين والسياسات الحكومية تعد من المؤثرات الأساسية على عرض القوى العاملة.

فقوانين وسياسات العمل والتعليم، والحد الأدنى من الأجور، وساعات العمل، تؤثر كثيراً على تركيبة العمالة والمتاح منها بالتخصصات والكميات المطلوبة.

كما أن الأوضاع الاقتصادية لها تأثير كبير على تخطيط القوى العاملة. فالتضخم يزيد من تكلفة القوى العاملة، والركود الاقتصادي يضع ضغطاً كبيراً على المنظمات للحد من العمالة، وعوامل، مثل معدل الفائدة والنمو الاقتصادي تؤثر في مدى توسع الخدمات وتوفر الموظفين ومستوى الأجور والأوقات الإضافية للعمل.

وللتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في تخطيط القوى العاملة. فالتطورات التكنولوجية في الإنتاج، وفي نظم المواصلات والاتصالات والحاسب الآلي، وفي استخدام الموارد المختلفة تؤثر على محتويات الأعمال والمهارات المطلوبة لأدائها، وتفضي إلى تغييرات في أنشطة المنظمات وتفرض تحديات كثيرة في مجال تخطيط القوى العاملة. فكلما تقدمت التقنية في قطاع معين، اختلف وتعديل مضمون العمل في وظائف ذلك القطاع. والتغير الدائم في النواحي الفنية والتقنية لا يؤثر في مضمون العمل فحسب، بل قد يدفع إلى إلغاء بعض الأعمال، واستحداث بعض الأعمال الأخرى.<sup>(٢١)</sup> وفي الواقع فإن التطور العلمي والتقني السريع أوجد مهناً وتخصصات جديدة، واستلزم مستويات عالية من المهارة والخبرة، الأمر الذي جعل الحاجة ماسة ومستمرة إلى تخطيط القوى العاملة.<sup>(٢٢)</sup>

كما أن للعوامل الجغرافية تأثير مهم في التخطيط للقوى العاملة. فوجود منظمات أخرى في المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى توسع أو تقلص المعروض من العمالة. كذلك فإن الموقع الجغرافي للمنظمة أو فروعها قد يثير بعض المصاعب في استقطاب الأفراد أو نقل الموظفين الحاليين. كما أن عوامل المنافسة مع القطاع الخاص في المنطقة الجغرافية تؤثر في استقطاب الموظفين ومقدار المزايا التي يمكنهم الحصول عليها.

ومن العوامل الأساسية التي يستوجب دراستها عند تخطيط الموارد البشرية في المنظمات التغيرات الديموغرافية المتوقعة، وما تتضمنه من عوامل، مثل: تركيبة السكان، وفئات

العمر، والجنس، ونسبة المواليد والوفيات، والصحة العامة، والمستوى التعليمي، ونسبة من هم في سن العمل، ومن يعملون حالياً، وحجم البطالة، ومستوى المهارات، وقطاعات العمل وتوزيع قوة العمل عليها، ومعدلات الهجرة من المنطقة وإليها، والمرأة في قوة العمل، وحجم ونوع المتخرجين من المعاهد العلمية.

ويمكن وصف الهيكل الوظيفي لقوة العمل من خلال تصنيف المهن وفقاً للعمل المؤدى، أو للتعليم، أو التدريب المطلوب. وتقليدياً فإن المهن تصنف إلى تسع مجموعات رئيسية، وفقاً للتصنيف المهني المعياري (Standard Occupational Classification)، الذي يصنف المهن وفقاً لنوع العمل المؤدى إلى المهن الإدارية أو الإشرافية، والمهن التخصصية، والمهن الفنية والفنية المساعدة، ومهن التسويق والمبيعات، والمهن الإدارية المساعدة، ومهن الخدمات، والمهن المتعلقة بأعمال الزراعة والغابات والصيد، ومهن الإنتاج الدقيق والحرف اليدوية والصيانة، ومهن المشغلون والمشيدون والعمال. (٢٣) ولا شك أن الخلط في تركيبة القوى العاملة، كأن يسود مثلاً نوع معين من التخصصات على حساب المهن الأخرى يؤثر على جهود التخطيط للقوى العاملة.

### ثانياً - تحليل الوضع الراهن للأعمال والأفراد داخل المنظمة

بعد تحليل البيئة الخارجية تكون الخطوة الثانية في تخطيط القوى العاملة تحليل الموارد البشرية الحالية. وفي كثير من الحالات تكون المعلومات المتعلقة بالعمالة الحالية معدة سلفاً، ويمكن الحصول عليها من نظم معلومات الموارد البشرية، مثل سجلات الموارد البشرية المخزنة في الحاسب الآلي، ومن أوصاف الوظائف ومواصفاتها، وتقارير الأداء. لذا ففي كثير من الأحيان فإن هذه الخطوة تنطوي على دراسة وفحص المعلومات المتوافرة عن الوظائف وشاغلها في جميع التخصصات والإدارات والمستويات. وبطبيعة الحال، إذا لم تكن هذه المعلومات متوفرة فلا بد من جمعها.

ويشمل تحليل الوضع الحالي للأعمال والأفراد دراسة الظروف التنظيمية وما تتضمنه

من عوامل قد تؤثر على التوقعات المستقبلية الخاصة بالعمالة . وفي هذا الصدد ينبغي في البداية دراسة الأهداف الاستراتيجية للجهاز . فالخطة تعتمد على الأهداف الكلية للجهاز ، ويجب أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة ، وأن تأخذ في الحسبان أي توسع محتمل للخدمات أو تقليص لها ، أو تقديم خدمات جديدة في المستقبل القريب ، أو تغييرات في أنظمة العمل أو الهيكل التنظيمي ، أو أساليب الأداء أو تصميم الوظائف .

وبعد دراسة الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة يتم دراسة الأعمال الحالية في المنظمة وتحليلها تحليلاً شاملاً . ويوفر هذا التحليل الأساس للتنبؤ بالأعمال المطلوب القيام بها في المستقبل . ويتطلب مثل هذا التحليل الإجابة على عدد من الأسئلة ، مثل : (٢٤) ما الوظائف الحالية؟ كم عدد الأفراد الذين يشغلون كل نوع من الوظائف؟ ما موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي؟ ما مدى أهمية كل عمل؟ ما الوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وما خصائصها؟

يلي ذلك تحليل العمالة الحالية ويتضمن ذلك من دراسة للمعلومات المتعلقة بمؤهلات العاملين ، ونتائج تقويم أدائهم ، واهتماماتهم ، ونتائج مسح آرائهم ، والبيانات الديموغرافية المتعلقة بهم . بالإضافة إلى دراسة معدلات دوران العمل في الإدارات والتخصصات وأسبابها (التقاعد ، الترقية ، الوفاة ، الاستقالة ، إنهاء الخدمة) .

ومن خلال هذه المعلومات الأساسية عن الوظائف الحالية وشاغلها يمكن رسم صورة عامة للوظائف والقوى العاملة الحالية ، تبين أوجه الخلل والمشكلات في القوى العاملة ، مثل الافتقار إلى أنواع معينة من المهارات الأساسية لأداء بعض الأعمال ، مثل : مهارات الحاسب الآلي ، أو احتمال تقاعد عدد كبير من الموظفين المهرة في فئة وظيفية معينة ، وما إلى ذلك من المشكلات المحتملة في هذا المجال .

وقد يكون من المفيد تقديم هذه المعلومات في خرائط أو جداول تلخص أوضاع العمالة

الحالية في كل إدارة أو قسم وفي كل فئة وظيفية، بما يساعد على إظهار مقدار العجز أو الفائض في الأعداد والمهارات الحالية من العاملين في كل إدارة أو قسم أو فئة وظيفية .

### ثالثاً - التنبؤ بالطلب على القوى العاملة

تستخدم المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية والأوضاع الداخلية للعمالة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ثم لتحديد المعروض منها في مختلف الوظائف والمستويات والتخصصات على المدى القصير والطويل، وذلك حتى يمكن توفير الإستراتيجيات المناسبة للحصول على العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للقيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المناسب .

ويعد التنبؤ بالطلب (تحديد الحاجات من الموارد البشرية في المستقبل) جوهر عملية التخطيط للقوى العاملة وأساسها . وهناك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالحاجات من القوى العاملة، سيتم استعراضها فيما يلي .

### أساليب التنبؤ بالطلب

تتراوح أساليب التنبؤ بالموارد البشرية بين أساليب مبسطة تعتمد على التخمين القائم على الحكم الشخصي الخالص، إلى أساليب معقدة تتضمن نماذج رياضية وإحصائية باستخدام الحاسب الآلي . ولكن رغم توفر العديد من النماذج والأساليب الرياضية المتطورة، فإن التنبؤ بالقوى العاملة ينبغي أن يكون مزيجاً من الأسلوب الكمي والحكم الشخصي . ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ على الهدف من تخطيط القوى العاملة والنطاق الزمني له، وعلى مدى الوقت المتاح للتخطيط، ومدى توافر الموارد والبيانات وتسهيلات الحاسب الآلي، وعلى الخبرة والتقدير الشخصي .

وقبل تناول الأساليب المختلفة للتنبؤ، فقد يكون من المهم التنويه ببعض المحاذير التي ينبغي التنبه لها وأخذها في الحسبان عند التنبؤ، ومن أهمها ما يلي: (٢٥)

- ١ . إن التوقعات المستقبلية يمكن أن تكون محددة للغاية، ولكن غير دقيقة على الإطلاق .
- ٢ . إن استقراء الماضي قد يفضي إلى نتائج خاطئة في بعض الأحيان . فببساطة فإن سحب الاتجاهات الماضية على المستقبل أمر سهل، غير أن هذا يوحي أن الأنماط الماضية ستستمر على حالها في المستقبل دوغما حدوث أية مؤثرات جديدة تؤدي إلى تغييرها، وأن القوى الوحيدة التي تشكل المستقبل هي تلك الموجودة في الماضي .
- ٣ . إن التوقعات غير كاملة . فمن الصعب أن تتضمن التنبؤات تطورات مستقبلية مبنية على اكتشافات لم تتحقق بعد .
- ٤ . يجب أن يتسم التخطيط بالديناميكية . فعدم الدقة والاكتمال في التنبؤات، يعني أن الخطط مبنية على توقعات قابلة للخطأ . لذا فكلما تم توفر حقائق جديدة، يصبح لزاماً تعديل التوقعات وتنقيحها، ومراجعة الخطط المبنية على هذه التوقعات .
- ٥ . هناك احتمالات عديدة للمستقبل . فهناك عوامل كثيرة تؤثر على المستقبل، كما أن المستقبل يشكل من خلال اتخاذ إجراءات معينة أو عدم اتخاذها . فهناك خيارات متعددة، ومن ثم فإن للمستقبل احتمالات كثيرة يتوقف كل منها على الخيارات التي يتم تبنيها . وإزاء هذه الحقيقة، فمن المهم إعداد تقديرات بديلة يراعى في كل منها احتمالات مختلفة للمتغيرات التي تؤثر على التقدير .
- ٦ . التنبؤات لا تخلو من القيم . فلأسباب غير واضحة تماماً، يبدو أن من الأسهل التنبؤ بالتطورات السلبية غير المرغوبة أكثر من التنبؤ بالتطورات الإيجابية والمرغوبة . علاوة على ذلك، فإننا نميل إلى إعطاء احتمالات عالية لأحداث المستقبل المرغوبة أكثر من تلك غير المرغوبة .
- ٧ . التنبؤات يمكن أن تكون محققة لذاتها أو مفشلة لذاتها . وهكذا فإنه من خلال التنبؤ بأشياء معينة يمكن العمل لتحقيقها أو العكس .

### الأساليب غير الكمية للتنبؤ

إن الأساليب غير الكمية للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة مبنية على الخبرة والتبصر الشخصي للإفراد المؤهلين لإجراء مثل هذه التنبؤات، مثل الرؤساء المباشرين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم، وكذلك الكثير من متخصصي الموارد البشرية. وفي هذه الأساليب يقوم الخبراء باستخدام معرفتهم عن الاتجاهات الماضية للعمالة وشعورهم العام عن المستقبل ليقدموا استنتاجاتهم في هذا المجال. فمثلاً، إذا ظهر أنه في السنوات الماضية إدارة معينة تستخدم سكرتيراً واحداً لكل عشرة موظفين، وأنه سيتم إضافة ٣٠ موظفاً إلى تلك الإدارة، فيمكن استنتاج أنه في ظل عدم وجود ظروف متغيرة أخرى أن هناك حاجة إلى ثلاثة سكرتارين آخرين.

وبالرغم من أن هذه الأساليب أقل تعقيداً من الأساليب الكمية، وتعتمد على بيانات أقل منها، إلا أنها أكثر انتشاراً كوسيلة للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المنظمات. (٢٦) ولكن، من ناحية أخرى، فإن التنبؤ وفقاً لهذه الأساليب يتم على أحكام شخصية غير موضوعية ولا يأخذ في الحسبان العديد من المتغيرات التي تحدث في آن واحد، الأمر الذي قد يفضي إلى عدم الدقة في التقدير ويجعله مجرد أمني تعكس ما يود القائمون بالتنبؤ حدوثه أو عدم حدوثه في المستقبل.

وتتنوع الأساليب غير الكمية القائمة على الحكم الشخصي، فقد تتضمن القيام بتقديرات، سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، استناداً إلى معلومات عن المستويات الراهنة والمتوقعة للإنتاج، والتوظيف، وتحركات الموظفين. أو قد تعتمد على التقدير الشخصي لرؤساء الوحدات الإدارية لتحديد الاحتياجات في وحداتهم من خلال خبرتهم بحجم العمل ومستقبله والعدد المناسب.

ومن أشهر الأساليب غير الكمية للتنبؤ احتياجات القوى العاملة أسلوب دلفاي. وقد تم تطوير هذا الأسلوب في الأساس في بداية الخمسينيات من القرن العشرين من قبل أولاف هيلمر ونيكلوس رستشير ونورمال دالكي (Olaf Helmer, Nicholas Rescher, and Normal Dalkey) عندما

كانوا يعلمون في مؤسسة راند الأمريكية على مشروع كان يسمى دلفاي . ويرجع مصطلح دلفاي إلى المعبد الإغريقي في جزيرة دلفاي ، الذي تحدثت عنه الأساطير الإغريقية حيث كانت في القرن الرابع قبل الميلاد كاهنة تسمى بيثيا في جزيرة دلفاي تطلق أصوات غريبة عندما تكون في حالة هيجان ، وكان ذلك يؤخذ على أساس أنه تنبؤات عن مستقبل إيجابى .

وقدمت تصميم هذا الأسلوب في الأساس كوسيلة للتنبؤ وحل المشكلات المعقدة باستطلاع آراء الخبراء المختصين ، وللتغلب على المشكلات الاجتماعات التقليدية . فكثيراً ما يؤدي تجميع الخبراء معاً في غرفة واحدة إلى بروز عوامل ليس لها علاقة بالقضية موضع المناقشة . فمثلاً فقد يهيمن على الاجتماع الشخص الأعلى صوتاً ، بدلاً من المنطق الأكثر حكمة . كذلك فإنه يصعب على بعض الأفراد التخلي عن رأي سابق ذكره أمام زملائهم .<sup>(٢٧)</sup> في حين أن أسلوب دلفاي يتيح نوعاً من المناقشة والجدل المنضبط ، ويفضى في أكثر الأحيان إلى اتجاه المجموعة نحو الإجماع .

وفي هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الخبراء المختصين من داخل المنظمة أو خارجها ، للاتفاق فيما بينهم بشأن تقديرات للقوى العاملة . ولا يعرف هؤلاء الخبراء هوية بعضهم بعضاً (وفي بعض الأحيان يكونون في مناطق جغرافية متباعدة) ، ولا يتم أي اتصال مباشر بينهم ، ويتم التأكيد لهم على سرية هويتهم ، وأن أي من الآراء لن تنسب إليهم بالاسم . والمفتاح الرئيس لنجاح أسلوب دلفاي يكمن في نوعية الخبراء الذين يتم اختيارهم . فالمطلوب هنا ليس مجرد تجميع آراء ، بل الحصول على آراء تقوم على المعرفة والخبرة لأشخاص لديهم المعرفة والخبرة المناسبة في مجال القوى العاملة .

وبعد اختيار الخبراء يوزع على كل منهم استبانات في عدد من الجولات المتتابة ، وفي كل جولة يطلب منهم إبداء آرائهم وتبريرها ، ثم تجمع هذه الآراء . وعقب كل جولة يتم تحليل الاستجابات وتلخيص نتائجها ، ثم تعاد مرة أخرى للخبراء في الاستبانات اللاحقة ، ويطلب منهم تقويم الآراء وذكر سبب عدم الاتفاق معها . وتستمر هذه العملية عدة جولات ، إلى أن يتفق الخبراء بصورة أساسية في الآراء ويتم تحديد تنبؤ يعكس الأفكار المستقلة لكل خبير .

وليس هناك طريقة موحدة لكيفية تنفيذ هذا الأسلوب . فمثلاً، قد يطلب من الخبراء في الاستبانة الأولى الإشارة إلى أية معلومات إضافية يحتاجون إليها للقيام بالتنبؤ . وتتضمن الاستبانة الثانية المعلومات الإضافية التي طلبها كل خبير في الاستبانة الأولى ويطلب منهم إبداء تقدير مبدئي، وبيان كيف تم التوصل إلى هذا التقدير، وكذلك المعلومات الإضافية المطلوبة بعد ذلك لجعل التقدير أكثر دقة . ثم يلي ذلك توزيع سلسلة من الاستبانات يفصل بينها مرحلة زمنية معينة، وكل استبانة تلخص كل المعلومات التي يطلبها الخبراء في الجولات السابقة .

وقد ظهرت عدة تنويعات للطريقة الأساسية لأسلوب دلفاي، يهدف كل منها إلى تحسينها والاستجابة للانتقادات الموجهة إليها. <sup>(٢٨)</sup> ومن هذه التنويعات أسلوب دلفاي باستخدام المقابلات الشخصية، وأسلوب دلفاي الإلكتروني . فلتجنب بعض عيوب الأسلوب التقليدي لدلفاي يمكن استخدام بديل له، وهو إجراء مقابلات مطولة لجمع الآراء من الخبراء . وقد أثبتت هذه الطريقة فاعليتها أكثر من الأسلوب التقليدي لدلفاي. <sup>(٢٩)</sup> وهنا يتم تحديد النوع نفسه من الخبراء، ويتم التأكيد على إخفاء هويتهم عن بعضهم البعض . ويمكن تقديم تغذية مرتدة إلى من تمت مقابلتهم إذا تم إجراء المقابلة في جولتين، بيد أنه في الغالب يكتفى بجولة واحدة من المقابلات الشخصية، وتقدم إلى كل شخص تتم مقابلته معلومات عن المقابلة السابقة التي تم إجراؤها .

كما يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطبيق أسلوب دلفاي . فباستخدام التكنولوجيا المناسبة يمكن إحضار خبراء يوجدون أماكن بعيدة معاً لمناقشة قضية معينة وهم في أماكنهم . ويمكن في الوقت الحاضر تزويد غرف الاجتماعات بأجهزة تساعد على التصوير إلكترونياً، وقد أثبتت هذه الأجهزة فاعليتها . وإحدى الأساليب المتبعة في هذا المجال التصوير باستخدام الحاسب الآلي، حيث يوفر لكل مشارك نهاية طرفية موصلة بعدد من الحاسبات الشخصية . ويتولى برنامج للحاسب الآلي دمج إجابات الخبراء، وعرض آراء المجموعة على شاشة الحاسب في شكل رسوم بيانية . ويتم الإبقاء على سرية هوية

المشاركين؛ لأن المدخلات لا تُرى من قبل الآخرين. (٣٠)

ويحقق استخدام أسلوب دلفاي العديد من المزايا، فقد أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يساعد على تقديم تنبؤات قصيرة الأجل أفضل من استخدام تحليل الانحدار الخطي. (٣١) كذلك فإن هذا الأسلوب يشجع على حرية التعبير والمناقشة أكثر من أسلوب الاجتماع التقليدي، وبالتالي يزيد من درجة الحياد والموضوعية في الآراء المطروحة، دون تأثير من أشخاص معينين يحتكرون النقاش. كما يزيد من الموضوعية أن المناقشة تركز على القضايا المطروحة، دون الانحراف بها إلى مناقشة قضايا جانبية ليس لها صلة بالموضوع، ودون التركيز على الظهور الشخصي أو الاهتمامات الشخصية، أو الوقوع تحت ضغط المجموعة. كذلك فإن هذا الأسلوب يتيح للأعضاء تعلم أبعاد إضافية للمشكلة قد يكونون أغفلوها في الاستجابات الأولى. كما أن الاستبانات المكتوبة تتيح للخبراء تحديد المواعيد المناسبة والمكان المناسب (سواء في المنزل أم العمل) لتعبئة الاستبانات بحيث تتكيف مع جدول أعمالهم المزدحم، وبحيث يتسنى لهم استخدام أية مراجع يحتاجون إليها، حتى يمكنهم من تقديم تقديرات مناسبة. علاوة على أنه يمكن من خلال هذا الأسلوب تجميع عدد من الخبراء الموجودين في أماكن جغرافية متباعدة دون حاجة إلى السفر إلى أماكن بعيدة.

ولكن، من جهة أخرى، فإن هذا الأسلوب قد يشير بعض الصعوبات. فهو يتطلب وضع معايير لاختيار الخبراء، من الصعب تحديدها على وجه الدقة. كما أن إعداد الاستبانات الملائمة وجمع المعلومات قد يستغرق وقتاً طويلاً يتم في عدة جولات. علاوة على أن الآراء تتم بناءً على الحكم الشخصي، إلى جانب صعوبة دمج وتكامل آراء الخبراء.

#### الأساليب الكمية للتنبؤ

بالإضافة إلى الأساليب غير الكمية القائمة على الأحكام الشخصية، هناك عدد من الأساليب الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالقوى العاملة. وتتنوع هذه الأساليب في مدى تعقيدها والافتراضات المطلوبة لها. ومن أهم الأساليب الكمية للتنبؤ بالطلب: أسلوب تقدير حجم الإنتاج، وأسلوب تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية،

وأسلوب تصميم النماذج والمحاكاة ، وتتضمن هذه الأخيرة أنواعاً متعددة من أهمها أسلوب تحليل الانحدار ، والأساليب الاحتمالية . وفيما يلي نلقي الضوء على بعض من هذه الأساليب .

### أسلوب تقدير حجم الإنتاج

يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وفقاً لهذا الأسلوب بناءً على الإنتاج المتوقع في المستقبل ، وعلى أساس الحجم الحالي للعمالة . ويتم ذلك وفق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{حجم الإنتاج المتوقع} - \text{حجم الإنتاج الحالي} \times \text{عدد الأفراد الحاليين}}{\text{حجم الإنتاج الحالي}}$$

فإذا كان عدد التصاريح التي تنتجها جهة معينة حالياً (حجم الإنتاج الحالي) يعادل ٢٠٠ تصريح ، ويتوقع أن تكون التصاريح في المستقبل (الإنتاج المتوقع) ٨٠٠ تصريح ، وعدد العاملين الحاليين الذي يتولون إنتاج التصاريح عشرة موظفين ، فإن عدد القوى العاملة المطلوبة في المستقبل لإنتاج الكمية المتوقعة من التصاريح سيكون ٣٠ فرداً .

$$30 = \frac{10 \times 200 - 800}{200}$$

كما يمكن تقدير القوى العاملة المطلوبة من خلال حساب متوسط عدد الوحدات المنتجة لكل موظف (اليوم ، أو الشهر ، أو الساعة) ، ثم ربطها بتنبؤات الإنتاج المستقبلية . وهنا يتم تحديد عدد القوى العاملة المطلوبة من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{حجم الإنتاج الإجمالي المتوقع}}{\text{حجم الإنتاج الحالي للفرد}} = \text{عدد القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً .}$$

ويتطلب هذا الأسلوب تقدير التغيير المتوقع في الإنتاج بدقة ، كما يتطلب توافر معلومات عن التغيير الذي طرأ على الإنتاج في السنوات الماضية ، ومعلومات تتعلق بعوامل

التغير في وسائل الإنتاج، وساعات العمل، وكافة الظروف المتوقعة. (٣٢) وبطبيعة الحال فليس من السهل دائماً قياس حجم الإنتاج بصورة كمية في جميع الأعمال، لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم في العادة في الأعمال ذات الطبيعة النمطية التي يمكن قياس مخرجات العمل فيها بسهولة (مثل عدد الصفحات التي تنسخ على الآلة، أو عدد التصاريح التي تنتج).

### تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية

غالبية الناس يتنبئون بأحداث المستقبل من خلال استقراء اتجاهات الماضي. فهم يرون نظاماً معيناً للتغيير، يتحرك في اتجاه معين، ويعززون إليه، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، قوة دافعة تدفعه قدماً حتى الوصول إلى حدود معينة. ويمكن أن يتم ذلك على أساس الحكم الشخصي البحت، أو على أساس موضوعي. غير أن التنبؤ في الحالتين يقوم على افتراض أساسي، وهو أن قوى الدفع ستستمر في المستقبل. (٣٣)

ويتضمن أسلوب تحليل الاتجاهات دراسة وضع العمالة في المنظمة لعدد من السنوات الماضية، لتكون أساساً للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها. ويقوم على افتراض أن الأنساق الماضية للسلوك والعوامل المؤثرة فيها ستستمر بالاتجاه ذاته في المستقبل ولن تتغير كثيراً. ومن هنا يكون من اللازم تقدير ما إذا كانت الاتجاهات الماضية ستستمر فعلاً في المستقبل على المنوال نفسه. فعلى سبيل المثال، إذا كان مصدر ارتفاع نسبة دوران العمل في نوع معين من الوظائف في الماضي يعود إلى وجود فرص عمل كبيرة في القطاع الخاص فيتوجب التأكد من أن هذه الفرص ستستمر بالقدر ذاته في المستقبل. واستناداً إلى ذلك فإن تحليل الاتجاهات يتطلب استبعاد التقلبات الموسمية والدورية والعشوائية وغير المنتظمة في البيانات التاريخية.

وفي بعض الأحيان يتم استخدام طريقة تحليل السلاسل الزمنية لتحليل الاتجاهات، حيث تتم دراسة الاتجاهات خلال فترة زمنية معينة من السنوات الماضية للتنبؤ بالاحتياجات التي يعتقد أنها ستستمر في المستقبل، وذلك باستخدام معادلات إحصائية. فعلى سبيل

المثال، إذا كانت الاتجاهات الماضية في مؤشر معين، مثل حجم الإنتاج، توحى بزيادة مستقبلية في عدد العاملين، فيتم رسم خطط لزيادة عدد العاملين بما يتناسب مع حجم النمو المتوقع والذي يتم تحديده بناءً على نسبة النمو في السنوات السابقة. فإذا ظهر، على سبيل المثال، أن نسبة الإنتاج كانت تزيد بمعدل ٥٪ في كل سنة من السنوات الماضية، فيمكن التنبؤ بأن معدل الزيادة نفسه سيستمر في السنوات القادمة، ومن ثم يمكن التنبؤ بأن الزيادة الاحتياجيات من القوى العاملة في المستقبل اللازمة لتغطية الزيادة في الإنتاج سيكون بمعدل ١٠٪ مثلاً، وهكذا.

وفي حين أن تحليل الاتجاهات مفيد كتقدير أولي، إلا أن مستويات العمالة في المستقبل في الواقع العملي قليلاً ما تتوقف على مرور الزمن فحسب. فهناك الكثير من العوامل الأخرى التي تؤثر كذلك على الاحتياجيات المستقبلية من العاملين. لذا فيجب ألا يحل تحليل السلاسل الزمنية محل التقديرات الشخصية، إذ لا بد من اللجوء إلى الحكم الشخصي لتقدير التغيرات في العوامل المختلفة التي تؤثر على حجم العمالة في المستقبل.

### تصميم النماذج والمحاكاة (Modeling and Simulation)

النموذج هو تمثيل لشيء آخر، مثل: نموذج لقطار، أو نموذج لطائرة، أو نموذج لمبنى، أو نموذج لمجمع سكني. فالنماذج تعيد خلق الملامح الأساسية للشيء الأصلي، ويمكن تغييرها وتعديلها حتى تكون مشابهة للأصل. وغالباً ما يقوم المخططون بدمج عدد من أساليب التنبؤ في نماذج رياضية للحصول على توقعات تمثل الواقع العملي. (٣٤) والنماذج الرياضية شأنها شأن الأنواع الأخرى من النماذج تصور تصويراً كمياً حالات حقيقية موجودة في الواقع العملي. (٣٥) ويتم استخدام هذه النماذج في المنظمات لتصوير ما سيكون عليه واقع المنظمة في المستقبل باستخدام متغيرات وافتراضات معينة. ومن خلال تغيير بعض هذه الافتراضات وإضافة واستبعاد متغيرات معينة يمكن الحصول على صور بديلة عن المستقبل تحت متغيرات وافتراضات متباينة. وحين يتم تغيير الافتراضات والمتغيرات فإن النماذج

تسمى محاكاة . وعند استخدام الحاسب الآلي لتبديل المتغيرات التي تتضمنها النماذج فإن العملية تسمى محاكاة الحاسب الآلي. <sup>(٣٦)</sup> ومن خلال استخدام محاكاة النماذج يمكن لمختصي تخطيط الموارد البشرية طرح أسئلة كثيرة من نوع " ماذا لو . . . " ، دون حاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية يكون لها آثار معينة في الواقع الحقيقي . فيمكن للمسؤولين طرح أسئلة مثل :

- ما الذي سيحدث إذا تم تخصيص أوقات عمل إضافية لـ ١٠٪ من قوى العمل الحالية؟

- ما الذي سيحدث لو تم توزيع العمل في قسم معين على فترتين ، أو ثلاث فترات؟

وهكذا يمكن للمختصين في تخطيط الموارد البشرية الأخذ في الحسبان عدة احتمالات ، ومعرفة الأثر المتوقع لكل احتمال ، دون حاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية قد يكون لها آثار مكلفة. <sup>(٣٧)</sup> ولهذا فإن النماذج تشكل أداة قوية ومصدراً قيماً للتغذية العكسية في تخطيط القوى العاملة. <sup>(٣٨)</sup>

وتصميم نموذج مناسب وسليم للتنبؤ يعد عملية شاقة ، إلا أن استخدام الحاسب الآلي يسهل ذلك إلى حد بعيد . فمن خلال محاكاة الحاسب الآلي ، يمكن إنتاج تنوعات متعددة للنموذج بسهولة ، وهذا من شأنه المساعدة في تصميم نماذج أكثر واقعية . ولكن ينبغي ألا تحل هذه النماذج الرياضية محل الحكم الشخصي المرتكز إلى الخبرة والتبصر ، والتي تعد ضرورية لتحديد المتغيرات المختلفة للنموذج وتفاعلها على نحو مشابه لما يحدث على أرضية الواقع. <sup>(٣٩)</sup> والحقيقة فمع أن معظم تطبيقات النماذج تتطلب استخدام الرياضيات والحاسبات الآلية ، إلا أن بعضها لا يتطلب ذلك طالما أنها تتضمن تعديل متغيرات وافتراضات لتحقيق نتائج بديلة .

ويمكن أن تكون النماذج وصفية ، تصف الاتجاهات الحالية أو الماضية ، أو معيارية ، تصور الاتجاهات المستقبلية المحتملة . وتساعد النماذج الوصفية على إعطاء معنى للكبير

من البيانات الميدانية المتعلقة بالعمالة وتحركاتها، والتي تبدو معقدة ومتناقضة في كثير من الأحيان. ويتم تبديل أنماط بيانات التوظيف الحالية والماضية من خلال الأساليب الرياضية، حتى يمكن رسم صورة توضح مستويات تحركات الأفراد داخل وخارج المنظمة، لكي يتسنى على أساسها وضع تقديرات المستقبل لتحركات الموظفين، ولمقدار الفائض أو العجز في القوى العاملة. غير أن التصور المستقبلي هنا يحدد على أساس الأنماط الماضية (باستخدام الاحتمالات والارتباطات) ومن خلال وضع افتراضات معينة عن الأهداف الوظيفية المرغوبة والاحتمالات المختلفة لعدد من المتغيرات التي تؤثر على العمالة. وعلى هذا الأساس فإن النماذج المعيارية للتوظيف المستقبلي " المناسب " تكون أقل موضوعية، ومن ثم أقل موثوقية كأساس لاتخاذ القرارات. (٤٠)

وتستخدم النماذج بصورة رئيسة لتوليد عدة " سيناريوهات " يتضمن كل منها تنبؤات بديلة يمكن الاختيار من بينها السيناريو الذي يعد أكثر واقعية وعملية لاحتياجات التخطيط. (٤١) فعلى سبيل المثال، فإن التنبؤات التي يعدها مكتب إحصائيات العمل الأمريكي تتضمن ثلاثة سيناريوهات: نمو منخفض، أو نمو متوسط أو أساسي، أو نمو عالي لكل جانب من التنبؤات (القوى العاملة، النمو الاقتصادي، التوظيف وفقاً للقطاع والمهنة). إلا أن التركيز في التحليل يكون على البديل المتوسط أو الأساسي. ويكون كل سيناريو قائم على أساس افتراضات معينة فيما يتصل بمتغيرات أساسية، مثل: السياسة المالية والنقدية، العوامل الديموغرافية، الأحوال الاقتصادية المحلية والعالمية، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على القوى العاملة، بالإضافة إلى المتغيرات التي يحددها النموذج المستخدم على أنها مقبولة، مثل: حجم القوى العاملة المدنية، معدل البطالة، معدل النمو لإنتاجية القوى العاملة. فعلى سبيل المثال فإن الافتراضات قد تكون كالتالي:

- إن أنماط العمل لن تتغير بصورة رئيسية خلال فترة التنبؤ.
- إن الاتجاهات الاجتماعية والتعليمية العامة لن تتغير.
- ينخفض معدل التضخم.
- سيكون هناك انخفاض في عجز الميزانية.

## أنواع النماذج

هناك العديد من الأساليب الرياضية التي يمكن استخدامها لكشف جوانب متعددة من الطلب والعرض للموارد البشرية . حيث تتيح هذه النماذج تبديل متغيرات مهمة للقوى العاملة، وتعديل الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها . وبذلك يمكن تقويم الأهمية النسبية للعديد من الأبعاد التي تؤثر في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومدى توافرها . كذلك فإن تصميم النماذج يمكن المختصين من كشف جوانب لا يتسنى ملاحظاتها بصورة مباشرة ، مثل أنماط تحرك الموظفين بين فئات مختلفة من الوظائف مع مرور وقت معين . كما يمكن دراسة آثار السياسات الإدارية والظروف التنظيمية على العرض والطلب من الأفراد ، وكذلك تأثير السياسات المستقبلية ، وإجراءات التطوير والتوظيف ، والتغيرات التنظيمية وأخذها بالحسبان عند رسم خطط الموارد البشرية .

وهناك العديد من الأساليب المتاحة التي تستخدم في تصميم النماذج والتي يمكن تصنيفها بطرق متعددة ، مثل : أسلوب تحليل الانحدار ، والعديد من الأساليب الاحتمالية .

## أسلوب تحليل الانحدار

يستخدم تحليل الانحدار للتنبؤ بمقدار التغير في متغير معين (المتغير التابع) من خلال معرفة التغير في متغير آخر أو أكثر (المتغيرات المستقلة) . وعندما يكون هناك متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد فإن التحليل يطلق عليه الانحدار البسيط . أما عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل فيطلق على التحليل أسلوب الانحدار المتعدد . ويعتمد تحليل الانحدار بصورة عامة على بيانات تاريخية مشتقة من تحليل السلاسل الزمنية ، ويساعد على إجراء مقارنات إحصائية للعلاقات بين عوامل متعددة . فهنا يمكن استخدام العلاقة بين متغيرين خلال فترة زمنية بعينها كأساس للتنبؤ بقيم المتغير الآخر في فترات زمنية مستقبلية ، على أساس أن العوامل نفسها ستستمر في الفترة المستقبلية . وهكذا فيمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل من خلال معرفة متغيرات أخرى مثل حجم الإنتاج من حيث التكرار أو المدة أو الحجم أو النوعية .

وتحليل الانحدار مفيد للغاية، ويتسم بسهولة التطبيق، ولكن يتطلب عناية فائقة في تحديد المتغيرات التي تستخدم للتنبؤ. فقد يظهر أن ثمة ارتباط بين متغيرين، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن هناك علاقة حقيقية بينهما في الواقع العملي. فضلاً عن أن المعدلات المستقبلية لا تكون دائماً مجرد امتداد للاتجاهات الماضية.

### الأساليب الاحتمالية

تأخذ هذه الأساليب في الحسبان احتمال حدوث تطورات معينة في المستقبل تؤثر في التنبؤات، مثل: إمكانية ظهور تقنيات جديدة، الظروف الاقتصادية، تغير اهتمامات الأفراد، ونحو ذلك من العوامل. ومن أمثلة الأساليب الاحتمالية أسلوب تحليل تأثير الاتجاه، وفيه يتم استقراء سلسلة زمنية، تشكل الأساس للتوقع المستقبلي، على افتراض أنه لن يكون ثمة تطورات تفضي إلى تغيرات في اتجاه الماضي. ثم يتم إعداد قائمة بالعوامل المرجح حدوثها في المستقبل وتؤثر على مجرياته فيما يتصل بالقوى العاملة، مثل: التكنولوجيات الجديدة، التغيرات الاجتماعية، والإجراءات القانونية، حيث يتم تحديد كل عامل والاحتمال المتوقع لحدوثه وتأثيره على الأساس. كما يتم الأخذ في الحسبان تركيبات متعددة مختلفة من العوامل وأثرها، وتقدم النتائج المتعددة وفقاً لدرجة احتمالها.

وأسلوب احتمالي آخر، هو تحليل التأثير العرضي، يركز على التفاعل بين التطورات المستقبلية، على أساس أن الأحداث لا تحدث في العادة بمعزل عن بعضها البعض. فعندما يحدث حدث معين، فإنه يثير معه سلسلة من الأحداث أو أنه يحد من احتمال حدوث عوامل أخرى. وتحليل التأثير العرضي يركز على هذه التفاعلات بين هذه الأحداث والعوامل. وهنا يتم وضع مصفوفة أو جدول لاحتمال حدوث حدث معين مع الأخذ في الحسبان حدوث عوامل أو أحداث أخرى. وباستخدام الحاسب الآلي يمكن معرفة الاحتمالات لتركيبات مختلفة من العوامل، والحصول على نتائج متعددة، وكل نتيجة تمثل عوامل مختلفة باحتمالات مختلفة، تتراوح بين الاحتمالات الأكثر حدوثاً لمجموعة من

العوامل إلى الاحتمالات النادرة. وبالرغم من أنه تم تطبيق أسلوب التأثير العرضي بنجاح على عدد من المشكلات، إلا أنه، من الناحية العملية، يثير بعض المصاعب، كما أن تقديم أحكام شخصية عن الشروط الاحتمالية قد يكون أمراً مضجراً للغاية إذا كان عدد الأحداث كثيراً. (٤٢)

#### رابعاً - التنبؤ بالعرض

إثر الانتهاء من تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، تكون الخطوة التالية تقدير العرض الداخلي والخارجي من العمالة لسد الاحتياجات للفترة المستقبلية عينها. ويتطلب تقدير العرض الخارجي دراسة العوامل الخارجية (التي تم التحدث عنها في الخطوة الأولى)، مثل: القوانين والسياسات الحكومية، وتركيبه القوى العاملة، والحالة الاقتصادية، والعوامل الجغرافية، وحالات المنافسة، وما إلى ذلك من العوامل التي تؤثر على العرض من القوى العاملة في سوق العمل. ويتم دراسة المصادر الخارجية من خلال البيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات والإحصائيات.

ويتم تقدير العرض الداخلي من خلال دراسة العمالة الحالية، مثلما تم توضيحه في الخطوات السابقة. حيث يتم تحليل المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في الأوضاع الوظيفية لهم، (مثل حالات النقل وإنهاء الخدمة)، والافتراضات المنطقية المتعلقة بالتغيرات المستقبلية. ويتأثر العرض الداخلي ببرامج التدريب والتنمية، وسياسات التوظيف والنقل والترقية والتقاعد والأجور والخوافز.

وتتنوع الأساليب المتاحة لتحليل وتقدير التغيرات في العرض الداخلي، وتراوح بين أساليب مبسطة إلى أساليب معقدة. ويمكن استخدام أساليب التنبؤ السابقة التي استخدمت لتحديد الطلب من الموارد البشرية لتحديد العرض كذلك.

ويمكن التنبؤ بالعرض الداخلي من القوى العاملة من الداخل من خلال دراسة التغيرات التي تطرأ على حجم القوى العاملة في الإدارات والتخصصات المختلفة. ويتم ذلك بتقدير

معدل الزيادة المتوقعة في حجم القوى العاملة الناجمة عن التعيينات الجديدة والنقل والترقية، وكذلك تقدير معدلات الفاقد من العمالة الناتجة عن التقاعد والإعارة والاستقالة والوفاة وغيرها من أسباب ترك العمل، واحتساب الفرق بين الاثنين.

ويمكن استخدام مصفوفة التنقل أو مصفوفة ماركوف، لرسم صورة عن حركة الموارد البشرية الداخلية. وتظهر هذه المصفوفات احتمالات معدل الحركة من عمل إلى آخر أو إلى خارج المنظمة، حيث تبين ما إذا كان الموظفين سيقون على حال معينة أو ينتقلون إلى حالات أخرى. وغالباً ما يتم جمع البيانات لهذه المصفوفات عن سنة واحدة، أو عدة سنوات ويأخذ معدلها لتحديد الاحتمالات. وهنا يفترض أن احتمالات التنقل ستظل كما هي للفترات المتوالية. ولكن يمكن تغيير نسبة الاحتمال من سنة إلى أخرى من خلال الحكم الشخصي على العوامل التي ستقود إلى التغيير وذلك باستخدام نماذج المحاكاة عن طريق الحاسب الآلي.

ويظهر الجدول (١) مصفوفة تنقلات مبسطة للغاية تبين التنقلات بين ثلاثة أنواع من الأعمال. فعلى سبيل المثال هناك احتمال نسبته ٢٠٪ بأن الموظف سيتترك العمل خلال سنة، واحتمال ترقيته إلى مدير هو صفر، واحتمال ترقيته إلى مشرف ٢٠٪، وثمة احتمال مقداره ٦٠٪ لأن يبقى في العمل نفسه موظفاً في السنة القادمة. وهذه المصفوفات الانتقالية هي الأساس لمحاكاة الحاسب الآلي للتدفق أو الانسياب الداخلي للأفراد في المنظمات الكبيرة مع مرور الوقت.

### جدول ١

#### مصفوفة التنقل

| الخروج | مدير | مشرف | موظف |
|--------|------|------|------|
| مدير   | ٠,٢٠ | ٠,٨٠ | ٠,٠٠ |
| مشرف   | ٠,١٠ | ٠,٢٠ | ٠,٠٥ |
| موظف   | ٠,٢٠ | ٠,٠٠ | ٠,٦٠ |

### خامساً - تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة متطلبات القوى البشرية

بعد الانتهاء من تقدير الطلب والعرض من القوى العاملة يدخل التخطيط مرحلة جديدة، وهي تطوير الخطط المناسبة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة للقوى العاملة. ويتم في هذه المرحلة مقارنة الطلب بالعرض من الداخل والخارج، لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي، ومقارنة العوامل التي أدت إلى كل منها، وذلك حتى يمكن وضع الخطط المناسبة لسد العجز أو التخلص من الفائض.

ومن اللازم أن يكون للخطط التشغيلية أهدافاً محددة وواضحة ومتفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وبحيث يكون مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف قابلاً للقياس بمؤشرات محددة. ويمكن وضع الخطط التشغيلية لزيادة العرض من الموظفين المناسبين في المنظمة إذا أظهرت التقديرات أن الطلب يفوق العرض (العجز)، أو التقليل من عدد الموظفين الحاليين إذا أظهرت التقديرات أن العرض يتجاوز الطلب (الفائض). ويتم التعامل مع العجز في الموظفين من خلال الاستقطاب وتوظيف موظفين جدد وتشغيل الموظفين أوقات إضافية والاستفادة من التكنولوجيا وبرامج التدريب. أما في حالة وجود فائض من القوى العاملة فثمة عدد من الوسائل يمكن استخدامها في خطة الموارد البشرية. ولكن بصرف النظر عن الوسيلة فإن الإجراءات ستكون صعبة؛ لأنها تتطلب استبعاد بعض الموظفين من المنظمة من خلال إنهاء الخدمة أو التقاعد المبكر، وعدم إحلال موظفين جدد محلهم.

ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة لتخطيط القوى العاملة، استراتيجيات السياسة العامة والاستراتيجيات التنظيمية. فالسياسات العامة للتوظيف والتدريب والخوافز والأجور والتقاعد تؤثر على العرض من القوى العاملة. كذلك فإن الاستراتيجيات التنظيمية، مثل تصميم العمل وما يتضمنه من تغيرات في تقسيم العمل والأساليب المستخدمة لأداء الأعمال نفسها (بما في ذلك التعاقد مع القطاع الخاص لأداء الأعمال)، تؤثر على مدى توفر وظائف ومهارات معينة في المنظمة. ويتوقف تحديد الاستراتيجية المناسبة على طبيعة الجهاز المعنى

وظروف العمالة فيه . فعلى سبيل المثال ، ففي حالة زيادة العرض على الطلب يكون من المناسب تبني استراتيجيات تشجع التقاعد المبكر ، وفي حالة زيادة الطلب على العرض يمكن اللجوء للعمالة الخارجية .

#### سادساً- تنفيذ الخطة

مع وضع الخطة المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ . ويتم تنفيذ خطط القوى العاملة في المنظمات من خلال تطبيق برامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين وإنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة .

#### سابعاً - مرحلة المتابعة والتقييم

تعد عملية متابعة التنفيذ خطوة مهمة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة المحددة ، ولاكتشاف أية مشكلات قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة ، ولاتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع أية مستجدات . ويتطلب ذلك تطوير الأساليب المناسبة لجمع المعلومات عن التنفيذ وتحديد الصيغة المناسبة لعرضها . فعلى سبيل المثال ، فإن مكتب إحصائيات العمل الأمريكي يقوم بتقييم تقديراته عن العمالة بمقارنتها بما تحقق فعلياً .<sup>(٤٣)</sup> حيث يتم في نهاية كل سنة من سنوات التقدير مقارنة البيانات التي تم تقديرها مع تلك البيانات الفعلية المتاحة وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف في تلك التقديرات ، واتخاذ ما يلزم تبعاً لذلك .

والحقيقة فإن هناك أنواعاً متعددة من النتائج بعضها يسهل قياسها أكثر من غيرها . فثمة مؤشرات كمية متاحة لبيان مدى نجاح الاستقطاب ، ودوران العمل ، وتعديلات الأجور ، والمشاركة في برامج التدريب ، وإعادة التوزيع وغيرها من الأنماط والمؤشرات . ويمكن تصوير هذه النتائج في جداول ورسومات بيانية لتسهيل المتابعة والمقارنة .

## تخطيط الموارد البشرية في المملكة

### لمحة تاريخية عن تطور تخطيط الموارد البشرية

قبل قيام الدولة واكتشاف البترول كانت قوة العمل في المملكة تنقسم إلى إطارات واسعة من الرعاة والمزارعين والتجار، وكان تلك الإطارات مناسبة للتركيب الاقتصادي والاجتماعي للمملكة في ذلك الوقت. ولكن في أعقاب اكتشاف البترول واجهت المملكة تغيرات عميقة وجوهرية شاملة وجذرية وسريعة في تركيبها الاقتصادية أسفرت عن ظهور مشكلة توفر القوى العاملة المؤهلة اللازمة لمواكبة هذه التغيرات الكمية والكيفية معاً. (٤٤) فقد أدت زيادة الدخل الوطني إلى زيادة الخدمات الحكومية ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل كبير، وإلى زيادة الحاجة إلى أعداد كبيرة من العمالة لتنفيذ تلك الخدمات والمشروعات. وفي ظل العجز في القوى العاملة الوطنية المدربة لتنفيذ مشروعات التنمية تمت الاستعانة بالعمالة الوافدة لتنفيذ خطط التنمية. ونتيجة لذلك فقد أولت المملكة عناية فائقة بالتخطيط للقوى العاملة لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة الوطنية، وتقليل الاعتماد على العمالة غير السعودية. وقضية العمالة في المملكة لا تزال على جانب كبير من الأهمية، لا سيما في ظل وجود أعداد كثيرة من العمالة غير السعودية، وفي ظل وجود أعداد كبيرة من السكان المؤهلين لدخول سوق العمل (حوالي ٦٠٪ من السعوديين هم أقل من ١٨ سنة من العمر). (٤٥)

وفي البداية كانت المسؤوليات المتعلقة بالقوى العاملة في المملكة موزعة على عدد من اللجان الوزارية، أنيطت إليها مسؤولية تنسيق البرامج الحكومية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التحقق من أن البرامج التعليمية والتدريبية تتفق مع مستلزمات تنمية القوى العاملة، وأنها تفي بالاحتياجات المستقبلية من العمالة للجهات الحكومية.

ففي عام سنة ١٣٧٩ هـ (١٩٦٠) استقدمت مجموعة من خبراء البنك الدولي للإنشاء والتعمير لدراسة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة، وبعد

دراسة استمرت عدة أشهر قدمت مجموعة الخبراء توصياتها بضرورة تبني برنامج مرحلي للتنمية، يتولى إعداده والإشراف على تنفيذه جهاز مركزي للتخطيط. وهكذا تم إنشاء المجلس التخطيطي الأعلى في سنة ١٣٨٠ هـ (١٩٦١ م)، ليتولى تخطيط ورسم سياسة الإنماء الاقتصادي والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها. <sup>(٤٦)</sup> ولكن المجلس لم يف بالالتزامات المناطة به على النحو المطلوب ومن أهمها وضع خطة للتنمية خلال مدة زمنية معينة، وابتعد المجلس من البداية عن مهمته الأساسية، وانشغل بتفاصيل كثيرة باعدت بينه وبين وظائف الأساسية. بالإضافة إلى عدم قيام الأجهزة الحكومية بدورها المحدد لمساعدة المجلس في عملية التخطيط. إلى جانب ما اتسم به عمل المجلس من روتين، زاد من تعقيده نقص المعلومات والبيانات الإحصائية الحديثة والدقيقة اللازمة للتخطيط، وقلة الفنيين السعوديين المؤهلين لأعمال التخطيط. <sup>(٤٧)</sup>

وفي عام ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) وصلت مجموعة من الخبراء من مؤسسة فورد الأمريكية لدراسة الجهاز الإداري في المملكة. وقدم خبراء فورد عدداً من التوصيات من بينها توصيات تتعلق بإصلاح أوضاع التخطيط في المملكة. وبناء على هذه التوصيات تم إنشاء الهيئة المركزية للتخطيط عام ١٣٨٤ هـ (١٩٦٤ م)، أسندت رئاستها إلى رئيس برتبة وزير يرتبط مباشرة بالملك، <sup>(٤٨)</sup> وتحولت إلى وزارة التخطيط سنة ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥ م). <sup>(٤٩)</sup>

ومن أولى اللجان التي أنشئت في مجال تخطيط وتنمية القوى العاملة في المملكة اللجنة الوزارية العليا للقوى العاملة التي تم تشكيلها في سنة ١٣٨٧ هـ (١٩٦٨ م)، وضمت رؤساء الجهات الحكومية ذات العلاقة لتتولى مهمة تنسيق جهود وبرامج تنمية القوى البشرية، والتأكد من توافقها مع مقتضيات تنمية القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة لاحتياجات المملكة، وتحقيق الاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة. <sup>(٥٠)</sup>

ولقد عقدت اللجنة العليا عديداً من الاجتماعات، درست وناقشت خلالها جميع التقارير والدراسات التي قدمتها إليها مختلف الأجهزة الحكومية، كما أنشأت لجنة فنية فرعية

تتولى تنسيق محتويات التقارير والدراسات، بما في ذلك ما يتعلق بمشكلات القوى البشرية في المملكة والتوصيات الواردة بشأن حلها، ووضع برامج سليمة واقتراح الوسائل الكفيلة باستخدام القوى البشرية بالشكل الأمثل. (٥١) غير أن المسؤوليات المتعددة الملقاة على عاتق أعضاء اللجنة أثرت على الجهد المخصص للجنة لتحقيق أهدافها. (٥٢)

واستمر تشكيل اللجان لدراسة العديد من الموضوعات المتعلقة بالقوى العاملة، في مختلف القطاعات. فعلى سبيل المثال تم تشكيل اللجنة الوزارية لتطوير القوى العاملة في القطاع الصحي سنة ١٣٩٦ (١٩٧٦م)، وتم في سنة ١٣٩٨ هـ (١٩٧٧م) تشكيل لجنة وكلاء الوزارات ذات العلاقة لدراسة أوضاع القوى العاملة وطريقة توزيعها بما يحقق الاستفادة منها. وفي سنة ١٣٩٩ هـ (١٩٧٨م) تم تشكيل اللجنة الوزارية لدراسة متطلبات القوات المسلحة من الطاقة البشرية، واللجنة الوزارية لدراسة أهمية تدريب وتطوير القوى البشرية في المملكة. (٥٣)

كما تم تشكيل لجنة ابتعاث الموظفين في وزارة المعارف، تحت رئاسة وزير المعارف وعضوية عدد من المسؤولين في الجهات الحكومية ذات العلاقة، لتتولى رسم سياسة ابتعاث الموظفين بما يتمشى مع حاجات الجهات الحكومية. كذلك تشكلت لجنة التدريب في ديوان الموظفين العام، تحت رئاسة رئيس ديوان الموظفين العام وعضوية عدد من المسؤولين بالجهات ذات العلاقة وأوكلت إليها مهمة رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين، التنسيق بين المراكز التدريبية للموظفين ومتابعة نشاطاتها وتقديم المشورة لها ودراسة مدى استفادة الجهات الحكومية منها.

ونظراً لتعدد اللجان المسؤولة عن قضايا القوى العاملة، وما نجم عنه من تداخل في الاختصاصات، وتكرار وتشتت في الجهود والوقت والمال، تم الاتفاق بين وزير الداخلية ووزير التخطيط برفع توصية إلى مجلس الوزراء لتوحيد جميع لجان القوى العاملة في لجنة وزارية موحدة للعمالة، لتتولى دراسة أوضاع العمالة في المملكة ومشكلاتها، واقتراح

الوسائل الملائمة لتخطيط العمالة الوطنية وتنميتها . وهكذا تم إنشاء اللجنة الوزارية الموحدة للعمالة سنة ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) لدراسة جميع أوضاع القوى العاملة وتقديم توصيات بشأن أنسب الوسائل لتخطيطها وتنميتها في مدة لا تتجاوز الخمسة أشهر. (٥٤)

وعلى هذا الأساس رفعت اللجنة الوزارية الموحدة للعمالة توصية إلى المقام السامي بإنشاء مجلس للقوى العاملة يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء ويكون مسؤولاً عن التخطيط للقوى العاملة وتنميتها وتدريبها وتطويرها . وهكذا تم ، في سنة ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) ، إنشاء مجلس القوى العاملة ، الذي يرتبط برئيس مجلس الوزراء ويتولى مسؤولية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وتدريبها وتطويرها. (٥٥) وعند إنشاء المجلس كانت أمانته العامة ترتبط بوزارة التخطيط ، وكانت إدارة القوى العاملة بوزارة التخطيط تقوم بمهام الأمانة العامة ، واستمر ارتباط الأمانة العامة بوزارة التخطيط لمدة عامين ، إلى أن فصلت عنها في سنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م) وصارت كياناً إدارياً مستقلاً ترتبط مباشرة برئيس مجلس القوى العاملة ويتولى رئاستها أمين عام. (٥٦)

كذلك فإن التخطيط للقوى العاملة حظي بالاهتمام من خلال خطط التنمية الخمسية . فمنذ ظهور خطة التنمية الأولى منذ ما يزيد عن ثلاثة عقود ، فإن تخطيط الموارد البشرية كان يمثل جانباً رئيساً في خطط التنمية . فقد كان من أهداف الخطة الأولى للتنمية (١٣٩٠-١٣٩٥ هـ/ ١٩٧٠-١٩٧٥ م) " تطوير الموارد البشرية لتمكين عناصر المجتمع من زيادة مساهمتها الإنتاجية وتمكينها من المشاركة الكاملة في عملية التنمية " . (٥٧) وتوالى الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في خطط التنمية التالية . فعند صدور خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠ هـ/ ١٩٧٥-١٩٨٠ م) ، اتضح زيادة العجز في العرض من القوى العاملة الوطنية ، كما اتضح أن نسبة عالية من تلك العمالة تفتقر إلى التدريب المناسب ، وأن مشاركة المرأة في تلك القوى كان ضعيفاً. (٥٨) وعلى هذا الأساس ، فإن الخطة أكدت على تنمية القوى البشرية عن طريق التوسع في برامج التعليم والتدريب ، واستهدفت زيادة معدلات مشاركة القوى

السعودية في مجالات التنمية، وزيادة القدرة الإنتاجية لها، وتشجيعها على شغل المناصب الإدارية.

وقد صدرت خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥ هـ / ١٩٨٠-١٩٨٥ م) في وقت استمر فيه عدم التوازن بين الطلب والعرض في القوى العاملة. وعلى هذا الأساس، فقد ركزت الخطة على زيادة المجموع الكلي من القوى العاملة الوطنية وتقليل الاعتماد على القوى العاملة غير السعودية، والاستفادة القصوى من القوى العاملة ورفع مستوى إنتاجيتها. ومع صدور خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠ هـ / ١٩٨٥-١٩٩٠ م) كانت مشكلة عجز العمالة أكثر حدة، لهذا فإن الخطة اشتملت على " تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة عرضها، ورفع كفاءتها لتخدم جميع القطاعات " .

وركزت خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥ هـ / ١٩٩٠-١٩٩٥ م) على تنمية القوى العاملة السعودية وتطويرها، وعلى التوسع في إيجاد فرص عمل للعمالة الوطنية، وتحقيق زيادة تدريجية فيها في كل قطاعات الاقتصاد، والتأكد المستمر من زيادة عرضها، وتحقيق المزيد من التوافق بين مهارات العمال السعوديين وفرص العمل المتاحة، وزيادة مشاركة المرأة في القوة العاملة وفقاً للشريعة الإسلامية، وتنفيذ خطط الإحلال<sup>(٥٩)</sup>. وفي سعيها لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة في القطاع العام ولإحلال القوى الوطنية محل العمالة غير السعودية، فقد قررت الخطة أن يتولى الديوان العام للخدمة المدنية السابق مراجعة شاملة لتحقيق الاستفادة من القوى العاملة في كل جهاز حكومي وتحديد مستويات القوى العاملة المطلوبة لإنجاز البرامج والخطط بكفاءة، وتطوير خطط سعودة سنوية بالتشاور مع كل جهة حكومية. وأن تتضمن هذه الخطط أهدافاً محددة لتحقيق الإحلال والتدريب للموظفين السعوديين، وكذلك الفترة الزمنية والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط<sup>(٦٠)</sup>.

وأكدت خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠ هـ / ١٩٩٥-٢٠٠٠ م) على أهمية العمل على معالجة مشكلات تنمية القوى البشرية، وركزت على تطوير السياسات اللازمة لإحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة محل غير السعودية، وتبني السياسات اللازمة لتشجيع

القطاع الخاص على إتاحة مزيد من فرص العمل للمواطنين، وتنمية الموارد البشرية والتأكد باستمرار من زيادة المعروض من القوى العاملة ورفع كفاءتها لسد احتياجات الاقتصاد الوطني. وبينت الخطة أن من المتوقع خلال فترة الخطة أن يستوعب القطاع الخاص ٩٥٪ من الزيادة في العمالة الإجمالية، وأن يقتصر نمو العمالة في القطاع الحكومي على المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم. كما توقعت الخطة أن يبلغ حجم العمالة السعودية التي ستحل محل العمالة غير السعودية بالقطاعات العام والخاص خلال فترة الخطة ٣١٩٥٠٠ فرد، بمعدل انخفاض سنوي مقداره ٥, ١٪ للعمالة غير السعودية. فضلاً عن ذلك، فقد تنبأت الخطة بأن يبلغ حجم استيعاب القطاعات الحكومية والخاص للعمالة السعودية خلال سنوات الخطة، سواء من خلال التعيين أم الإحلال، إلى ما يزيد على ٥١١, ٠٠٠ فرد، بمعدل زيادة سنوي مقداره ٥, ٤٪ للعمالة السعودية. وتوقعت الخطة أن يزيد حجم العمالة في قطاع الخدمات الحكومية من (٧, ٨١٧) ألف فرد في مستهل الخطة إلى (٢, ٨٢٧) ألف فرد في نهاية الخطة، بزيادة قدرها (٥, ٩) ألف فرد خلال سنوات الخطة.

وأعطت خطة التنمية السابعة الحالية (١٤٢٥-١٤٢٥ هـ / ٢٠٠٥-٢٠٠٥ م) اهتماماً أساسياً في تأكيدها على أولوية تنمية القوى البشرية وزيادة توظيفها، حيث نص الهدف الخامس للخطة على " تنمية القوى البشرية والتأكد من زيادة مشاركتها ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني وإحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة غير السعودية ". كما حرصت الأهداف العامة للخطة على تنمية مستوى مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الإنتاجية وتمكينهم من التعامل بكفاءة واقتدار مع التطورات التقنية في مجالات الإنتاج المختلفة، فأشار الأساس الاستراتيجي السادس عشر للخطة إلى " العناية بإعادة التأهيل والتدريب لرفع إنتاجية العامل بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات المستخدمة في الأنشطة التنموية " .

ومع التأكيد على ترشيد النفقات الحكومية، فقد استهدفت الخطة السابعة إتاحة

(١٦, ١) ألف فرصة عمل جديدة للقطاع الحكومي، وهو ما يعادل (٩, ٤٪) من إجمالي فرص العمل المتاحة خلال مدة تطبيق الخطة. ومن ثم فإن المتوقع أن تتراجع نسبة العمالة في القطاع الحكومي بالنسبة إلى إجمالي العمالة إلى نحو (٤, ١٢٪) في نهاية الخطة.

ويلاحظ أن جهود تخطيط القوى العاملة في المملكة ركزت بشكل خاص على توظيف الوظائف العامة، وإحلال القوى العاملة الوطنية فيها محل العمالة الوافدة. وفي سبيل تلك الغاية تم اتباع العديد من السبل منها تطوير البرامج التعليمية والتدريبية، والعمل على مواكبتها للتطورات الحديثة في مجال الوظائف وما يستخدم فيها من تقنيات. وتوفير الفرصة من داخل الخدمة وخارجها للالتحاق بالبرامج التعليمية والتدريبية التي تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بهمام الوظائف العامة. بالإضافة إلى الاهتمام بفتح فرص العمل أمام المواطنين المؤهلين، والعمل على التغلب على العقبات التي تواجههم في هذا المجال.

وسعيًا نحو تحقيق توظيف الوظائف العامة فقد أصدر مجلس الوزراء سنة ١٤١٩ هـ (١٩٩٨م) قراراً لتنظيم أوضاع المتعاقدين غير السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية. <sup>(٦١)</sup> وقد أكد القرار على جميع الجهات الحكومية ضرورة مراجعة أوضاع المتعاقدين غير السعوديين لديها، وذلك بهدف التأكد من أن استمرار المتعاقدين رهن بوجود الحاجة إليهم، وتعذر شغل وظائفهم بمواطنين. كما اقتضى القرار قصر تجديد العقود للقائمين على رأس العمل من المتعاقدين على المراتب الخامسة فما دونها، ولا يجوز إلا للوظائف الفنية التي يتعذر شغلها بشكل قاطع بمواطنين، وتدعو الحاجة إلى ضرورة شغلها، وعدم إمكانية تأجيل ذلك لأهمية العمل المناط بها. كما قضى القرار بضرورة التشاور بين الوزير المختص ووزارة الخدمة المدنية عند تجديد عقود المتعاقدين غير السعوديين ذوي الكفاءة المتميزة والتخصصات النادرة، والذين كانت عقودهم تجدد من قبل جهاتهم. كما ربط القرار منح التأشيرات لمن سيتم التعاقد معهم من الخارج للعمل في الجهات الحكومية بموافقة وزارة الخدمة المدنية.

### الجهات ذات العلاقة بالتخطيط للقوى العاملة

هناك عدد من الأجهزة الحكومية التي لها مسؤوليات تتعلق بتخطيط القوى العاملة بصورة أو بأخرى . ومن أهم الجهات التي لها علاقة بعملية تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية : وزارة التخطيط ، ومجلس القوى العاملة ، ومجلس الخدمة المدنية ، ووزارة الخدمة المدنية ، بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية نفسها .

### وزارة التخطيط

تتولى وزارة التخطيط إعداد خطط خمسية للتنمية في المملكة وفقاً لاستراتيجيات التنمية الوطنية، التي يعدها مجلس الوزراء . وتتضمن كل خطة خمسية خطة وطنية شاملة تحدد الاستراتيجيات والأولويات والسياسات الاقتصادية الوطنية المتوسطة الأجل ، كما تتضمن الخطط التشغيلية للجهات الحكومية . وتشارك جميع الأجهزة الحكومية في هذه الخطط ، وتتولى وزارة التخطيط صياغة الإطار العام لهذه الخطط ، والقيام بالدراسات والبحوث الاقتصادية اللازمة لرسم السياسة الإنمائية اللازمة لوضع الخطط ، والعمل على توفير المعلومات اللازمة الخاصة بالتخطيط ، ومعاونة الأجهزة الحكومية في شؤون التخطيط ، واقتراح الوسائل والسياسات البديلة لتعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط ، وإعداد الوسائل اللازمة لتسهيل متابعة تنفيذها ، والمتابعة الدورية للتأكد من تنفيذها .

وتتولى الوزارة تخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني ولكل قطاعات من قطاعات الاقتصاد الوطني . وتتولى تقدير الطلب والعرض من العمالة في كل سنة من سنوات الخطة ، حيث يكون التخطيط للموارد البشرية جزءاً أساسياً من خطط التنمية .

### مجلس القوى العاملة

يتولى مجلس القوى العاملة دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بكافة فئاتها ، وفق مقتضيات وخطط برامج التنمية ، ووضع السياسات التي يتوجب على الأجهزة الحكومية

الالتزام بها في تنفيذ مسؤولياتها في هذا المجال . كما يتولى اقتراح التنسيق بين البرامج الحكومية المختلفة لتنمية الموارد البشرية ، من خلال التأكد من تمشي البرامج التعليمية والتدريبية في هذه المجال مع مستلزمات تطوير القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة للاحتياجات المستقبلية للمملكة . كذلك يختص برسم السياسات الخاصة بتوزيع القوى العاملة السعودية وغير السعودية بما يحقق الاستفادة القصوى منها ، واتخاذ الخطوات الكفيلة بالحد من استقدام الأيدي العاملة غير السعودية . ويتولى كذلك وضع السياسات الخاصة بتنوع مهارات القوى العاملة السعودية ورفع مستواها ، وتطوير السياسات اللازمة لرفع مساهمة السعوديين في مجموع القوى العاملة للمشاركة بفاعلية في مجهودات التنمية ، ورسم السياسات الكفيلة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ، لتشجيعهم على العمل . (٦٢)

وللمجلس أمانة عامة يتولى رئاستها أمين عام ، تتولى إعداد الدراسات الفنية التي يتطلبها المجلس ، وتجميع المعلومات والدراسات والقرارات من الجهات المختصة بالقوى العاملة . (٦٣) وفي سنة ١٤٢٠ هـ (١٩٩٩ م) فوض مجلس الوزراء مجلس القوى العاملة تشكيل لجنة تحضيرية دائمة في الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة ، لتتولى دراسة الموضوعات التي تعرض على المجلس بشكل تفصيلي ، وإعداد تقارير تبين الآثار الإيجابية والسلبية على سوق العمل عند اتخاذ قرارات بشأنها . ويمكن للجنة الاستعانة بمن تراه من الخبراء والمتخصصين بعد موافقة رئيس المجلس .

كما يوجد بالأمانة العامة لمجلس القوى العاملة مركز للمعلومات ، يتولى جمع البيانات المتعلقة بالعمالة في المملكة وتحليلها وتبويبها ، ويوفر قاعدة شاملة وموحدة لبيانات العمالة في المملكة لاستخدامها في الدراسات والبحوث والتخطيط المتعلق بالقوى العاملة وتطويرها . كذلك تتولى إدارة البحوث والدراسات بالأمانة مسؤولية إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالقوى العاملة .

مجلس الخدمة المدنية

إن دور مجلس الخدمة المدنية في مجال تخطيط القوى العاملة في الأساس دور استراتيجي . فمن بين اختصاصات مجلس الخدمة المدنية التعاون مع الجهات المختصة في رسم السياسات العامة للخدمة المدنية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها، وتنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والإعداد. (٦٤) ويملك المجلس السلطة اللازمة لوضع السياسات واللوائح التي تؤثر على مختلف جوانب العمالة في الأجهزة الحكومية.

وزارة الخدمة المدنية

تتولى وزارة الخدمة المدنية الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية، ويقع على عاتقها مسؤولية تطوير سبل الاستفادة من القوى العاملة. (٦٥) وتتولى الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة بالوزارة مسؤولية التخطيط للقوى العاملة، ومن بين مهامها:

- ١ . وضع البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات الراهنة والمستقبلية للقوى العاملة بالمملكة.
- ٢ . إجراء الدراسات الخاصة بتقدير الاحتياجات من التدريب لموظفي الدولة وتقوم البرامج التدريبية بالتعاون مع الجهات المختصة.
- ٣ . المشاركة مع الجهة المختصة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني في دراسة طلبات استحداث الوظائف.
- ٤ . إبداء الرأي في النواحي الخاصة بالقوى العاملة.

كما يوجد في وزارة الخدمة المدنية لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، التي تتولى سكرتاريتها إدارة التدريب بالوزارة، ويرأسها وزير الخدمة المدنية، ويشترك في عضويتها كل من مدير عام معهد الإدارة العامة، ووكيل وزارة التخطيط، ووكيل وزارة التعليم العالي، ونائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وأمين عام

مجلس القوى العاملة، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني. (٦٦) وتختص اللجنة برسم السياسة العامة للتدريب وتنظيم أوضاع التدريب والمتدربين من الموظفين العموميين داخل المملكة وخارجها، لسد حاجات الجهات الحكومية من الموظفين المدربين. (٦٧)

### الأجهزة الحكومية

لا توجد في الأجهزة الحكومية وحدة إدارية تحت اسم "إدارة التخطيط للقوى العاملة"، بل إن نشاط التخطيط للقوى العاملة يمارس في الغالب كنشاط ثانوي في وحدات إدارية مساعدة. (٦٨) وعادة ما يكون التخطيط للقوى العاملة جزءاً من الخطة الكلية للجهاز والتي تكون ضمن خطط التنمية الخمسية. ويتم التخطيط في العادة من أسفل إلى أعلى حيث تقوم الوحدات الإدارية برفع تقديراتها عن العمالة المستقبلية إلى إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة، والتي توجد في العادة في غالبية الأجهزة الحكومية، وتتولى هذه الإدارة إعداد الخطة الكلية للجهاز في ضوء الاستراتيجيات المحددة في خطة التنمية، التي يتم رفعها إلى وزارة التخطيط، وتضمنها في خطة التنمية بعد مراجعتها وتنسيقها مع خطط الجهات الحكومية الأخرى، بالتشاور مع المسؤولين في الأجهزة الحكومية، وفقاً لإجراءات معينة.

### مشكلات القوى العاملة في المملكة

إن المشكلة الرئيسة في مجال القوى العاملة في المملكة تكمن في نقص الأيدي العاملة الوطنية المدربة، الأمر الذي ترتب عليه زيادة العمالة غير السعودية بشكل كبير. وقد تناقصت العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية مؤخراً بشكل كبير، وغدت تتركز بشكل رئيس في القطاعين الصحي والتعليمي. ومن خلال مراجعة أدبيات العمالة في المملكة يمكن تلخيص أهم مشكلات القوى العاملة في المملكة بما يلي:

١. عدم الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المتاحة، الأمر الذي أدى إلى تفشي البطالة المقنعة والتضخم الوظيفي، وسوء توزيع القوى العاملة، وعدم وضع الفرد المناسب في موقع العمل المناسب. (٦٩)

- ٢ . نقص إنتاجية القوى العاملة، الناتج عن التسبب الوظيفي والتغيب والتأخر عن العمل. (٧٠)
- ٣ . سوء استغلال العنصر النسائي،<sup>(٧١)</sup> ورغم الاستفادة من المرأة السعودية في عدد من النشاطات التي تتفق واستعداداتها، إلا أنه لم يتح لها المساهمة بشكل كامل في عدد من المجالات التي يمكن أن تقدم فيها خدمة كبيرة، بما يتفق مع التقاليد العربية الإسلامية. (٧٢)
- ٤ . الانجازات الاجتماعية السلبية التي تحد من الاستفادة من العمالة الاستفادة المطلوبة. (٧٣)
- ٥ . رغبة العديد من الموظفين في الاشتغال بالأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية. (٧٤)
- ٦ . عدم التوازن بين المخرجات التعليمية، الأمر الذي أدى إلى تخريج أعداد تزيد عن الحاجة في بعض التخصصات وأعداد تقل عن الحاجة بكثير في بعضها الآخر. (٧٥)
- ٧ . نقص الوعي بأهمية التخطيط. (٧٦)
- ٨ . نقص القوى العاملة المؤهلة والمدربة في التخطيط، وعدم اتباع الأسلوب العلمي في تخطيط القوى العاملة، وعدم قيام الجهات المركزية المسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة بدور فاعل نحو إعداد أسس ومعايير وأدوات خطط القوى العاملة وتوفيرها للإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة لتساعدها في وضع خطط سليمة للتخطيط للقوى العاملة. يضاف إلى ذلك، ضعف العلاقة بين الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية ومجلس القوى العاملة، الأمر الذي أسهم في عدم دقة الخطط والمبالغة في أهدافها وصعوبة متابعتها وتقييمها. (٧٧)
- ٩ . عدم تكامل الإحصائيات عن القوى العاملة وعدم توفر قاعدة للمعلومات اللازمة لعملية التخطيط للقوى العاملة، وافتقارها إلى الدقة، وعدم الاستفادة من المعلومات بصفة عامة. (٧٨)



## الهوامش

- (١) محمد النشار، إدارة الأفراد (دبي: دار القلم، ١٩٩٠ م)، ٤٥.
- (2) Guvenc G. Alpander, **Human Resources Management Planning** (New York: American Management Association, 1982), 8.
- (٣) عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه، أساليبه، ومشاكله (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٦ هـ)، ٤، ١١.
- (4) James W. Walker, **Human Resource Planning** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1980), 5-8.
- (5) Theodore Jay Gordon, "The Methods of Futures Research," **Annals of the American Academy of Political and Social Science** 522 (July 1992): 27.
- (6) Walker, 5-8.
- (7) Randall S. Schuler and James W. Walker, "Human Resources Strategy: Focusing On Issues And Actions," **Organizational Dynamics** 19, no. 1 (Summer 1990): 5.
- (8) John Beeson, "Succession Planning: Building the Management Corps," **Business Horizons** 41, no. 5 (September/October 1998): 61.
- (9) Jim Spoor "Succession Planning: Once A Luxury, Now An Emerging Issue," **HR Focus** 70, no. 12 (December 1993): 1.
- (10) Ellen Schall, "Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation," **Public Administration Review** 57, no. 1 (January/February 1997): 4.
- (١١) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥ م)، ٧٧.
- (12) Ron Sanchez "Preparing for An Uncertain Future," **International Studies of Management and Organization** 27, no. 2 (Summer 1997): 71.
- (١٣) فؤاد محمد القاضي، "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع"، مجلة معهد الإدارة العامة العدد ٢٨ (ربيع الآخر ١٤٠١ هـ): ١٤٢.
- (١٤) على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس (القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٧٤ م)، ٢٢٦.
- (15) R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux, **Management: Concepts, Practices and Skills**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 269.
- (16) Barbara Rarden, "A Practical Approach to Staff Forecasting," **Human Resources Professional** 3, no. 4 (Summer 1991): 5.

- (١٧) عبد الوهاب، ٢٢٦ .
- (١٨) المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية (د.ت)، ١٣٦ .
- (19) Rachid Zeffane and Geoffrey Mayo, "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of An Operational Model," **International Journal of Manpower** 15, no. 6 (1994): 36 .
- (20) Vincent R. Ceriello, "How to Sabotage HRMS Planning," **Personnel Journal** 71, no. 10 (October 1992): 102 .
- (٢١) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية (القاهرة : مكتبة غريب)، ٨٩ .
- (٢٢) الناشر، ٤٤ .
- (23) Bureau of Labor Statistics, "Occupational Employment," **Occupational Outlook Quarterly** 41, no. 4 (Winter 1997/1998): 7 .
- (24) R. L. Mathis, and J. H. Jackson, **Human Resource Management** (Minn/ St. Paul: West Publishing, 1994), 67 .
- (25) Gordon, 26 .
- (26) Janet A. Sniezek, "A Comparison of Techniques for Judgmental Forecasting By Groups With Common Information," **Group and Organization Studies** 15, no. 1 (March 1990): 5 .
- (27) Gordon, 28 .
- (28) David Passig, "Imen-Delphi: A Delphi Variant Procedure for Emergence," **Financial Management** 25, no. 4 (Winter 1996): 54 .
- (29) Gordon, 29 .
- (30) Gordon, 29-30 .
- (31) R. S. Schuler, **Managing Human Resources** (Minn./St. Paul: West Publishing, 1995), 110 .
- (٣٢) القاضي، ١٤٧ .
- (33) Gordon, 31 .
- (34) Alpander, 94 .
- (35) Walker, 130 .
- (36) Alpander, 94 .
- (37) R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), 152 .
- (38) Walker, 132 .
- (39) Alpander, 95 .
- (40) Walker, 130 .
- (41) Walker, 130 .

(42) Gordon, 33-34 .

(43) Norman C. Saunders, "BLS Employment Projections for 1990: An Evaluation," **Monthly Labor Review** 115, no. 8 (August 1992): 15 .

(٤٤) عمر الفاروق السيد رجب، "تغيرات الهيكل الوظيفي للعمالة،" الفيصل العدد ٣١، السنة الثالثة (محرم ١٤٠٠ هـ: ٢٤).

(45) Alexander Kronemer, "Inventing A Working Class in Saudi Arabia ." **Monthly Labor Review** 120, no. 5 (May 1997): 30 .

(٤٦) المرسوم الملكي، رقم (٥٠) بتاريخ ١٩ رجب ١٣٨٠ هـ (٤ يناير ١٩٦١ م).

(٤٧) أحمد الصباب، التخطيط والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية (جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر، د.ت)، ٦٨ .

(٤٨) المرسوم الملكي، رقم (١٩) في ١٧ رمضان ١٣٨٤ هـ .

(٤٩) الأمر الملكي، رقم (أ/٢٢٦) وتاريخ ٨ شوال ١٣٩٥ هـ .

(٥٠) الأمر السامي، رقم (٢٤٤٤٦) وتاريخ ٢٩/١٢/١٣٨٧ هـ .

(٥١) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م)، ٦٦ .

(٥٢) عبد الرحمن عبد الله الشقاري، "تخطيط القوى البشرية في المملكة،" الإدارة العامة، العدد ١٧ (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣٦ .

(٥٣) الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، مجلس القوى العاملة: المهام، التنظيم، الإنجازات (الرياض: مجلس القوى العاملة، رمضان ١٤١٥ هـ/ فبراير ١٩٩٥ م)، ١١ .

(٥٤) الأمر السامي رقم ٦١٦/٢/٣/٥/٣/٩ وتاريخ ١٤٠٠/٣/٩ هـ .

(٥٥) المرسوم الملكي، رقم م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ .

(٥٦) المرسوم الملكي، م/٤٤ وتاريخ ٤/٧/١٤٠٢ هـ .

(٥٧) المملكة العربية السعودية، الهيئة المركزية للتخطيط، خطة التنمية (١٣٩٠-١٣٩٥ هـ) (الرياض: الهيئة المركزية للتخطيط، ١٩٧٠)، ٢٥ .

(٥٨) وزارة التخطيط، خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠ هـ) (الرياض: وزارة التخطيط، ١٣٩٥ هـ)، ٢١٥ .

(٥٩) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥ هـ) (الرياض: وزارة التخطيط، ١٤١٠ هـ)، ٤٦ .

(٦٠) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة، ١٢٩-١٣١ .

(٦١) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ٤/٤/١٤١٩ هـ .

(٦٢) المرسوم الملكي، م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ (نظام مجلس القوى العاملة).

(٦٣) نظام مجلس القوى العامة، الصادر بالمرسوم الملكي م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ، المادة الرابعة .

(٦٤) نظام مجلس الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي (م/٤٨) في ١٠/٧/١٣٩٧ هـ، المادة ٩ .

(٦٥) نظام مجلس الخدمة المدنية، المادة ١٠ .

- (٦٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٨٠٠)، وتاريخ ٤/٢/١٤٠٤ هـ.
- (٦٧) لائحة التدريب، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٦)، وتاريخ ١٩/١/١٣٩٨ هـ، المادة (٥/٣٤).
- (٦٨) إبراهيم حمد العبود، وعبد الرحمن محمد السعيد، ومنصور عبد العزيز المعشوق، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية: الأسس، المشكلات، والحلول (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٤١٣ هـ/١٩٩٣ م)، ١٢٦.
- (٦٩) محمد عبد الرحمن السحيباني، "توظيف العمالة السعودية في القطاع العام"، ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ)، ١٢٦؛ محمد عبد الرحمن الطويل، "كيف نحد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزةتنا الإدارية"، الإدارة العامة العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣ هـ): ٩؛ عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، "تخطيط القوى البشرية في المملكة"، ١٤١.
- (70) Kronemer, 29.
- (٧١) يوسف العبد العزيز اليوسف ومحمد الطيب حسين، "أسباب الحاجة إلى العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية"، بحث مقدم إلى ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة للفترة (٢٤-٢٦ ربيع الأول ١٤٠٤ هـ)، ٢٩.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، دراسة عن الوظائف التي توجد حاجة ملحة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية (الرياض، الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٠ هـ).
- (73) Kronemer, 30.
- (٧٤) حسين عمر منصور، "الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي"، الإدارة العامة عدد ٢٤ (ربيع ثاني ١٤٠٥ هـ/يناير ١٩٨٥ م) (٢٧).
- (٧٥) الطويل، ١٢؛ السحيباني، ١٢٧.
- (٧٦) العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٨.
- (٧٧) العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٥-١٢٧.
- (٧٨) الطويل، ٨؛ العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٩.



## الفصل التاسع

### الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع والكم، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، وذلك من خلال عملية التوظيف. وتشتمل عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها، وتشجيعها، للتقدم للعمل في الأجهزة الحكومية في الوقت المناسب، وبالنوعيات، والأعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب). والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف (سواء من الموظفين الحاليين أم من غيرهم) والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار). وفي هذا الفصل سيتم تناول عملية الاستقطاب، وفي الفصل التالي سيتم تناول عملية الاختيار.

### مفهوم الاستقطاب

قبل شغل الوظائف بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها. وهكذا فإن عملية الاستقطاب الوظيفي تعنى بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة. وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل في المنظمة، فإن تلك الجهود تسعى في العادة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف الأخرى، أهمها ما يلي: (١)

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ. ويتضمن ذلك تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، والمهارات والخبرات الواجب توافرها فيهم، ومصادر الحصول عليهم، والسبل المناسبة للحصول عليهم.
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم، وذلك في حدود معينة من التكاليف.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين الذين يتقدمون لشغل الوظائف. ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل كذلك العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم عليها.

### أهمية الاستقطاب

يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية، والاستثمارات الهامة، في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له. (٢) فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة. إلى جانب أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسة لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف الحكومية، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل للوظائف العامة، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في الأجهزة العامة. فضلاً عن ذلك، فإن الاستقطاب بهذا المعنى يتيح الفرصة لقطاع عريض من أفراد المجتمع للاطلاع على الفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في القطاع العام تمثيلاً مناسباً.

وفضلاً عن أن جهود الاستقطاب تساعد على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد. فمن خلال هذه الجهود يمكن للمتقدمين التحقق من أن الوظائف التي يتقدمون إليها تتناسب مع معارفهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخصائصهم الشخصية، واهتماماتهم، وظروفهم الخاصة. وبناءً على ذلك يستطيعون اتخاذ القرار المناسب بمدى ملاءمة هذه الأعمال لهم، الأمر الذي من شأنه الحد من تقدم الأفراد غير المناسبين للأعمال، وزيادة الفرصة لتحقيق المواءمة بين الشخص والوظيفة، ومن ثم الحد من تكاليف التوظيف والوقت والجهد اللازم له على المدى القصير والطويل.

### عملية الاستقطاب

لا يمكن للمنظمات تعيين الأفراد الذين لا يتقدمون للعمل لديها. ولن يتم تحقيق هدف المنظمات العامة بتكوين قوى عاملة ذات كفاءة، وممثلة لفئات متنوعة من المجتمع، إذا لم تتضمن مجموعة الأفراد الذين يتم الاختيار منهم مرشحين من شتى قطاعات المجتمع المؤهلة، أو إذا لم تكن هناك محاولة للوصول إلى الأفراد ذوي الكفاءات العالية. ويستدعي ذلك تصميم الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات من كافة فئات المجتمع المؤهلة، وتحديد مواقعهم، وجذبهم للعمل في المنظمات العامة.

ويجب أن تكون خطط الاستقطاب مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية. فقبل محاولة الاتصال بالمرشحين المؤهلين، من الضروري معرفة نوعية الأعمال المطلوب شغلها، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن سيشغلها. كذلك ينبغي تحديد إذا كانت الكفاءات المطلوبة موجودة داخل المنظمة أم خارجها. وإذا كانت موجودة داخل المنظمة ينبغي تحديد هل هي موجودة في وحدات إدارية معينة، أم يمكن الحصول عليها من جميع الوحدات الإدارية في المنظمة. (٣)

ويتم رسم خطط الاستقطاب وتنفيذها في العادة من خلال جهد مشترك بين إدارة

الموارد البشرية والوحدات التنفيذية الأخرى في المنظمة. وتبدأ عملية الاستقطاب في الغالب عندما تشغر وظيفة معينة في المنظمة، حيث تقوم الوحدة الإدارية المعنية بالتأكد من أن ثمة حاجة إلى الوظيفة الشاغرة في المقام الأول. وإذا تبين أن هناك حاجة إلى الوظيفة يتم مراجعة وصفها ومواصفاتها، وتعديل الوصف والمواصفات عند الحاجة لتعكس ما يستلزمه أداء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات في الوقت الحالي. بعد ذلك يتم إظهار الحاجة إلى شغل الوظيفة بتعبئة نموذج يوضح اسم الوظيفة وتصنيفها والإدارة والقسم التابعة له، ومتطلبات شغلها، وتقديم هذه المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية. وتتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة وصف الوظيفة ومواصفاتها، والتيقن من أنها تعكس المتطلبات المناسبة لشغلها.

وبعد تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف وأعدادهم، يتم تحديد ما إذا كان المطلوب شغل الوظيفة بأفراد من داخل المنظمة أو من خارجها. ومن ثم يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب. وفي النهاية يتم تقويم جهود الاستقطاب لتحديد مدى فاعليتها.

### مسؤولية الاستقطاب

قبل البدء في جهود الاستقطاب، ينبغي أولاً تحديد الجهة التي ستتولى عملية الاستقطاب. وفي هذا الصدد فإن الاستقطاب قد يكون مركزياً أو غير مركزي. وحين يكون الاستقطاب مركزياً تكون ثمة جهة واحدة مسؤولة عن جهود الاستقطاب كافة. أما في حالة الاستقطاب غير المركزي فإن الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة تتولى العمل على استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

ويتم تبني أسلوب الاستقطاب المركزي في الغالب حين تكون ثمة حاجة إلى استقطاب أعداد كبيرة من الموظفين لشغل وظائف متشابهة في عدد من الوحدات الإدارية المختلفة. ويحقق الاستقطاب المركزي في هذا المجال عدداً من المزايا. فهو يساعد على وضع نظام متكامل وقواعد موحدة للاستقطاب، ويحقق الاتساق والتنسيق بين جهود الاستقطاب، حيث تتوحد هذه الجهود ويعهد بها إلى جهة معينة تتضمن مجموعة من المتخصصين المتدربين، تتولى الاتصال بمصادر القوى العاملة، وتقديم المعلومات اللازمة عن الوظائف

والإجابة عن الاستفسارات بشأنها، وتنظم المعلومات عن جميع المتقدمين. الأمر الذي من شأنه القضاء على هدر الوقت، والمال، والجهد، وزيادة الفاعلية في الوصول إلى الأهداف المنشودة من عملية الاستقطاب.

من ناحية أخرى، فإن أسلوب الاستقطاب غير المركزي يستخدم في الغالب عندما تكون الوظائف المطلوب شغلها محدودة، وعند الحاجة إلى شغل وظائف التخصصية، أو علمية، أو إدارية مختلفة. وكثيراً ما يكون استخدام هذا الأسلوب أكثر جدوى في أوقات الكساد الاقتصادي، حين يكون الطلب على الوظائف العامة كبيراً، ولكن عدد الوظائف الشاغرة منها محدوداً.

وحيث يكون الاستقطاب مركزياً فإن وحدة إدارة الموارد البشرية تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الاستقطاب، وذلك وفقاً لخطط الموارد البشرية التي تتضمن تقديرات عن أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين في المستقبل. وعلى مستوى القطاع العام تكون الأجهزة المركزية للخدمة المدنية هي المسؤولة عن الاستقطاب. وفي أحيان كثيرة تكون مسؤولية الاستقطاب مسؤولية مشتركة بين الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والجهات الحكومية، حيث يتولى كل منها مسؤولية الاستقطاب لأنواع من الوظائف، بالشكل الذي يحقق الفاعلية والكفاءة في جهود الاستقطاب.

### العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب

لكي تحقق برامج الاستقطاب أهدافها المنشودة، ينبغي عند إعدادها الأخذ في الحسبان بعدد من العوامل التي قد تؤثر في فاعلية تلك البرامج. ومن أبرز العوامل التي تؤثر في برامج الاستقطاب حجم الطلب والعرض على المهارات المختلفة في سوق العمل. فإذا كان العرض بالنسبة إلى الطلب على مهارات معينة عالياً، فإن ذلك يعنى أن الكفاءات المطلوبة متوافرة في سوق العمل، ومن ثم لا يكون من اللازم تكثيف جهود الاستقطاب، بعكس الحال لو كانت تلك الكفاءات تنصف بالندرة. وهكذا نجد، على سبيل المثال، أن ثمة ازدياد

في الطلب على مبرمجي الحاسب الآلي ومحليي النظم في السنوات الأخيرة بالنسبة إلى المهارات الأخرى؛ لذلك فإن جهود الاستقطاب المبذولة لجذب هذه الفئات من العاملين تكون أكبر نسبياً من الجهود المبذولة لجذب غيرها من المهارات؛ نظراً لأن المعروض منها يفوق الطلب عليها. (٤)

ومن العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب في هذا المجال العوامل التكنولوجية. فالتطورات التكنولوجية وميكنة الأعمال أدت إلى انخفاض حجم العمالة في مهن معينة، وزيادة الطلب عليها في مهن أخرى. ومن هنا يلاحظ، على سبيل المثال، أن التوظيف في المجال الصناعي في مهن الإنتاج انخفض في السنوات الأخيرة بسبب التوسع في ميكنة الأعمال. كذلك يظهر بشكل سافر الاستخدام المتنامي للحاسب الآلي والوسائل التكنولوجية الأخرى في كثير من مجالات الأعمال بسبب التطورات في أجهزة وبرامج الحاسب الآلي، التي جعلته متنوعاً وأرخص استعمالاً، وأدت إلى التوسع في استخدام نظم برامج الحاسب الآلي لأغراض متعددة. وهكذا أصبحت شبكات الهاتف في الوقت الراهن رقمية، وفهارس المكتبات أصبحت تدار عن طريق الحاسب الآلي، وأصبحت مهام المكاتب تؤدي بازدياد باستخدام معالجة الكلمات. ونتيجة لذلك زاد الطلب على توظيف مبرمجي الحاسب الآلي ومحليي النظم، والمتخصصين في صيانة أجهزة المعالجة بالنسبة إلى المهن الأخرى في المجالات الأخرى. وأصبح المبرمجون مطلوبين لكتابة برامج جديدة، ومحللوا النظم مطلوبين للعمل على تكامل المكونات المختلفة في نظام متكامل، والمتخصصون في صيانة الأجهزة مطلوبين لصيانة الأجهزة. (٥) بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات خلقت سوقاً لأعمال لم تكن موجودة من قبل. ومن هنا، على سبيل المثال، نجد زيادة الطلب على المتخصصين في تصميم وإدارة محتويات الصفحات الإلكترونية في الشبكة العنكبوتية في الإنترنت (Webmasters).

وبصفة عامة فإن المتغيرات الاقتصادية تعد من العوامل المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على برامج الاستقطاب. ففي فترات الركود الاقتصادي يزيد المعروض من القوى العاملة، نظراً لتقلص فرص العمل وتمسك الموظفين بوظائفهم، الأمر الذي يعني في الغالب تقلص برامج الاستقطاب. في حين أن الانتعاش الاقتصادي يؤدي إلى زيادة فرص العمل، ومن ثم زيادة الطلب على القوى العاملة، الأمر الذي يعني الحاجة إلى زيادة جهود الاستقطاب. بالإضافة إلى ذلك فإن أولويات الجهات الحكومية تتأثر بالحالة الاقتصادية، ففي فترات الركود الاقتصادي، على سبيل المثال، تعيد الجهات ترتيب أولويات الإنفاق على البرامج المختلفة لها ومنها برامج الاستقطاب، وذلك توفيراً للمال، ولاستخدام الموارد المتاحة في مجالات أخرى أكثر إلحاحاً.

كذلك تتأثر الجهود المبذولة للاستقطاب بالمنطقة الجغرافية للوظائف المطلوب شغلها. وعلى هذا الأساس فإن الوظائف التي تكون في المناطق النائية تقتضي جهود استقطاب أكبر من تلك الموجودة في المدن الرئيسية. فضلاً عن ذلك، فإن النطاق الجغرافي الذي تتوافر فيه الوظائف يختلف حسب أنواع تلك الوظائف. فعلى سبيل المثال، غالباً ما يكون للوظائف التخصصية سوقاً جغرافية أضيق من الوظائف الكتابية أو الحرفية. ففي حين تكون جهود الاستقطاب للأخيرة محلية في الغالب، فإن هذه الجهود للأولى تغطي في العادة مناطق جغرافية أوسع، ومن ثم تستلزم جهوداً أكبر للاستقطاب.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، تتأثر جهود الاستقطاب بعنصر المنافسة في سوق العمل. ففي بعض الدول هناك منافسة بين القطاعين العام والخاص على استقطاب كفاءات معينة، ومثل هذه المنافسة لها تأثير على جهود الاستقطاب في القطاع العام. ففي حالة وجود قطاع خاص قوي يوفر فرص وظيفية مغرية للكفاءات المختلفة، فإن الأجهزة الحكومية تحتاج إلى تبني برامج استقطاب قوية لجذب الكفاءات لتقدم للعمل فيها. وكثيراً ما يتأثر نجاح مثل هذه البرامج بالنظرة الاجتماعية نحو العمل في القطاع العام. ففي دولة، مثل الولايات

المتحدة، على سبيل المثال، حيث ينظر إلى وظائف القطاع العام بصفة عامة على أنها أقل إغراءً من وظائف القطاع الخاص، فإن جهود الاستقطاب تكون أكبر من تلك التي تقوم بها أجهزة القطاع العام في الدول النامية، حيث تكون أهمية القطاع العام أكبر من القطاع الخاص.

وإلى جانب ما تقدم، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب، مثل: الشروط القانونية لشغل الوظائف، ونظم التعليم السائدة، والعوامل الديموغرافية. فالشروط القانونية لشغل الوظائف تضع بعض القيود على جهود الاستقطاب. فعلى سبيل المثال، فإن بعض القوانين لا تسمح بعمل الأطفال أو المرأة في مجالات معينة، أو تعطي أفضلية لبعض الفئات مثل المعاقين، لشغل بعض الوظائف. كما أن نظام التعليم يؤثر على مدى توافر المهارات الوظيفية المختلفة في سوق العمل، ومن ثم في برامج الاستقطاب. كذلك فإن المؤثرات الديموغرافية لأفراد المجتمع لها تأثير على برامج الاستقطاب. فمثلاً، إن زيادة أعداد من هم في سن الدراسة يؤثر على زيادة الطلب على المدرسين. كذلك فإن زيادة نسبة كبار السن في المجتمع يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المهن في مجال الرعاية الصحية.

وأخيراً، فإن برامج الاستقطاب تتأثر بعدد من العوامل المتعلقة بالمنظمة نفسها، مثل: مقرها وسمعتها، وحجمها، والمزايا التي تقدمها، والظروف البيئية لها، ونوعية الوظائف التي تتضمنها، وأولويات البرامج والأنظمة الداخلية لها. فالسمعة الحسنة للمنظمة، على سبيل المثال، تزيد من عدد الراغبين في الالتحاق بالمنظمة. كذلك فإن سياسات المنظمة في مجال الترقية، والمكافآت، والتدريب، ونحوها من السياسات المشابهة، تؤثر في جاذبية العمل في المنظمة، ومن ثم في جهود الاستقطاب المبذولة.

## مصادر الاستقطاب ووسائله

من القرارات الأولية التي تتضمنها برامج الاستقطاب تلك المتعلقة بتحديد المصادر المناسبة التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، والأساليب المناسبة لاستقطابهم. والمصادر التي يمكن استقطاب الأفراد منها والوسائل التي تستخدم لاستقطابهم تكون إما داخلية في المنظمة أو خارجية خارج المنظمة. كذلك، فإن تنفيذ برامج الاستقطاب يتم من خلال أسلوبين رئيسيين: هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الإيجابي. ويتوقف استخدام أحد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل: عدد الوظائف الشاغرة، ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد وسوق العمل.

والأسلوب السلبي في الاستقطاب يكون في العادة موجهاً نحو شغل وظائف معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيده، وإجراءاته، والجهة التي يتم التقدم إليها. والاستقطاب بهذه الصورة قد يتم باستخدام عدة وسائل، مثل: الإعلان في الصحف والمجلات، العامة منها والمتخصصة في مجال معين، كذلك يشمل وسائل تعليق إعلانات الوظائف في أماكن مختلفة، مثل أماكن العمل ولوحات الإعلانات.

من جهة أخرى، فإن الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب يذهب إلى أبعد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها. بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة، من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحف وأفلام ومحاضرات وندوات، وإظهار مزايا وأهمية الوظائف الحكومية بصفة عامة، أو لمنظمة حكومية معينة، وكيف أنها تشبع حاجات الأفراد الموجهة إليهم الحملات الإعلانية من مختلف الجوانب. وتصمم هذه الحملات كذلك لإقناع الموظفين الحاليين بمزايا العمل في منظماتهم، وذلك للعمل على رسم صورة إيجابية عن المنظمة، ولخلق سمعة حسنة عنها

لدى الآخرين، الأمر الذي يسهم بالاحتفاظ بالكفاءات العاملة والحد من تسربها. بالإضافة ذلك، فإن الجهود الإيجابية للاستقطاب تتضمن القيام بزيارات ميدانية لمصادر العمالة، عن طريق فرق متخصصة لمحاولة استقطاب كفاءات معينة، مثل طلاب الجامعات والمعاهد العلمية المتوقع تخرجهم في حقول معينة، وتوزيع كتيبات ومعلومات عليهم عن المنظمة والفرص الوظيفية المتاحة فيها، ومحاولة إغرائهم للعمل في القطاع الحكومي، وكذلك تنظيم برامج لهم لزيارة المنظمات والاطلاع على العمل فيها.

ولا يرتبط الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب بالضرورة بوجود وظائف شاغرة معينة، بل كثيراً ما يهدف إلى الترغيب في العمل في المنظمة في المستقبل عند شعور الوظائف فيها. وكثيراً ما يكون عملية مستمرة تستخدم عدد من الوسائل لجذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتشجيعهم على العمل في الوظائف العامة على المدى الطويل. ويستلزم الاستقطاب الإيجابي العناية في اختيار فرق المستقطبين، وتدريبهم التدريب المناسب، لأنهم يمثلون المنظمة ويعكسون صورة عنها، وكثيراً ما يؤثرون على قرارات الأفراد بالالتحاق بالمنظمة. (٦)

ويتم تحديد المصادر والوسائل المناسبة للاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف، والتكاليف المحددة، واستناداً إلى التجارب السابقة في استخدام المصادر والوسائل المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن مصادر الاستقطاب تتفاوت في فاعليتها؛ لأن كل مصدر يقترن بمجموعة مختلفة من الأفراد. فقد أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يتم استقطابهم من كل مصدر يختلفون في شخصياتهم وقدراتهم، ودوافعهم، ومهاراتهم، وذلك حسب المصدر الذي تم استقطابهم منه. ومثل هذه الفروق المسبقة في المتقدمين تترجم إلى اتجاهات وسلوكيات متنوعة في مكان العمل وفقاً لمصدر الاستقطاب. علاوة على ذلك فإن بعض مصادر الاستقطاب، مثل توصية الموظفين الحاليين، تكون بمثابة مراجعة واقعية للأعمال بالنسبة لمن يتم استقطابهم، لأنها توصل معلومات دقيقة ومفصلة عن الأعمال للمرشحين. وفي ضوء هذه المعرفة، فإن الأفراد الذين يأتون من مثل هذه المصادر تكون لديهم نظرة واضحة عن

متطلبات العمل ، لذلك فإنهم يتخذون قراراتهم بالالتحاق بالوظائف التي تتفق مع احتياجاتهم ، ويكونون توقعات واقعية عن العمل ، ويطورون القدرات اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل ، وبذلك يتجنبون أية صدمة محتملة عند التحاقهم بالعمل .<sup>(٧)</sup>

### الاستقطاب الداخلي

تعد المصادر الداخلية للعمالة مصدراً أساسياً للاستقطاب لمعظم الوظائف . ويحقق الاستقطاب الداخلي العديد من المزايا ، من أهمها إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنظمة للتقدم والترقية . حيث إن شغور وظيفة واحدة يؤدي إلى سلسلة متعاقبة من الترقيات والتقلات بين الوظائف ، بما يتيح التقدم والترقي لعدد من الموظفين ، ويكون له تأثير إيجابي على معنويات الموظفين وأدائهم ، وعميق ولائهم ، ودفعهم إلى تطوير مهاراتهم . إلى جانب توفير الوقت ، والجهد ، والمال المبذول في الاستقطاب من المصادر الخارجية ، وما يتطلبه ذلك من جهود للاختيار من بين المتقدمين ، وتجربتهم ، وتوجيههم ، وتدريبهم . بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تكون على إلمام تام بإمكانات الموظفين الحاليين ، ومستويات أدائهم ، ومواطن القوة والضعف لديهم . فضلاً عن أن الموظفين الحاليين يكونون ملمين ببيئة المنظمة ، وسياساتها ، وأساليب العمل فيها ، وكيفية التعامل معها . في حين أن المصادر الخارجية تمثل حالة من عدم التأكد بالنسبة للمنظمة في هذا المجال . كذلك فبعد سلسلة الترقيات والتقلات التي يتم إجراؤها بين الوظائف عن طريق المصادر الداخلية ، يمكن شغل الوظائف الباقية ، تلك التي تتطلب حد أدنى من المهارات والخبرات عن طريق المصادر الخارجية .<sup>(٨)</sup>

ولكن ، على الجانب الآخر ، فإن الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف قد لا تكون متوافرة داخلياً بالمستوى المطلوب . وحتى لو كان المؤهلون متوافرين داخلياً ، فقد تكون هناك كفاءات أفضل متوافرة خارجياً ويمكن للمنظمة الاستفادة منها . علاوة على أن الاقتصار على الاعتماد على المصادر الداخلية يؤدي إلى الاستمرارية ، والركود ، وعدم التجديد في الممارسات الإدارية ، ويحرم المنظمة من الاستفادة من الخبرات الخارجية ، وتزويدها بدماء وخبرات جديدة . كذلك حين يكون من المطلوب شغل عدد من الوظائف العليا ، فإن سلسلة

الترقيات والتقلات من داخل المنظمة قد تؤدي إلى إعادة ترتيب داخلي كبير غير مرغوب فيه يؤدي إلى نوع من عدم الاستقرار. (٩)

وتتعدد وسائل الاستقطاب الداخلي وفقاً لنوعية الوظائف المطلوب شغلها والسياسات العامة للمنظمة. ومن أهم وسائل الاستقطاب للمصادر الداخلية: النقل، والترقية، والتعاقب الوظيفي، والإعلان في مبنى المنظمة، وتوصية الموظفين الحاليين، واستقطاب العاملين السابقين، وقوائم الانتظار.

### النقل، والترقية، وأساليب تدوير العمل

كثير من المنظمات تقوم بشغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقيات والنقل من داخل المنظمة، بالإضافة إلى أساليب التعاقب الوظيفي. وتحقق الترقية من الداخل عدداً من المزايا كما سبقت الإشارة. ويختلف التعاقب الوظيفي عن النقل في أنه يكون مؤقتاً بينما يكون النقل دائم. وبالرغم من تكاليف التعاقب الوظيفي، إلا أنه إذا تم استخدامه بفاعلية، فإنه يؤدي إلى إتاحة الفرصة للموظفين للإلمام بجوانب متعددة من الحياة الوظيفية وتحقيق العديد من المزايا للمنظمة والموظف.

### الإعلان في مبنى المنظمة

يمكن إخطار العاملين بالوظائف الشاغرة من خلال الإعلان عن الوظائف في عدد من الأماكن داخل المنظمة، حتى تتاح لهم الفرصة للاطلاع على هذه الوظائف والتقدم عليها. ولكن يعاب على هذه الإعلانات أنه الغالب لا يراها إلا عدد محدود من الموظفين. لذا فقد يكون من المحبذ توزيع تعاميم تشعر الموظفين بوجود الوظائف الشاغرة.

### قواعد المعلومات عن الموظفين الحاليين

تكون هذه المعلومات في العادة مخزنة في الحاسب الآلي وتتضمن بيانات بالمهارات والمواهب الداخلية المتاحة للمنظمة. ومن خلال مراجعة هذه البيانات يمكن تحديد الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة والعمل على استقطابهم.

### الاستقطاب من خلال الموظفين الحاليين

هنا يكون المتقدمون لشغل الوظائف من خارج المنظمة، ولكن بناءً على اقتراحات الموظفين داخل المنظمة. حيث يطلب من الموظفين الحاليين اقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف الشاغرة. وكثيراً ما يكون هذا الأسلوب فعالاً، وسريعاً، وقليل التكاليف، ويخلق انجهاً إيجابياً لدى الموظفين الحاليين، ويحقق لهم قدراً من الرضا لإحساسهم بالمشاركة في اختيار زملائهم في العمل. علاوة على أن الموظف الشاغل للوظيفة يكون من أكثر الناس إلماماً بمتطلبات العمل، ونوعية الأشخاص المناسبين لأدائه. إلا أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى تكوين مجموعات متقاربة ومتشابهة في العمل، ويحد من التنوع الإيجابي في شخصيات العاملين، بالإضافة إلى احتمال تأثره بعوامل المحسوبية والتحيز.

### استقطاب العاملين السابقين

يعد الموظفون السابقون مصدراً داخلياً من حيث إن لهم صلة بالمنظمة. ويعد العاملون السابقون مصدراً جيداً للاستقطاب الداخلي. ويوفر استخدام هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد؛ لأن مهارات الموظفين السابقين، وقدراتهم وشخصياتهم، ومستوى أدائهم يكون معروفاً للمنظمة. وكإجراء بديل يمكن الاعتماد على الموظفين السابقين لاقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف.

### قوائم الانتظار

في كثير من الأحيان يأتي بعض الأفراد بمبادرتهم الشخصية للمنظمة بحثاً عن عمل، ولا تكون هناك فرصة لتوظيفهم في أوقات تقدمهم. وبذلك تتكون قائمة للانتظار من هؤلاء، ومن سبق لهم التقديم في أوقات سابقة ولم يمكن توظيفهم. ويمكن الاستفادة من هذه القائمة في الاستقطاب، حين توفر الوظائف المناسبة.

### المصادر الخارجية

إذا لم توفر المصادر الداخلية مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، فيمكن

اللجوء إلى العديد من المصادر الخارجية المتاحة في هذا المجال . ويختلف نطاق هذه المصادر ، فقد تكون على المستوى المحلي ، أو المستوى الوطني ، أو المستوى الإقليمي ، أو المستوى الدولي ؛ وذلك وفقاً لنوعية الاحتياجات الوظيفية كما تم تحديدها في خطط الموارد البشرية . ومن أهم مصادر ووسائل الاستقطاب من الخارج ، ما يلي :

### الإعلانات

تعد الإعلانات بأنواعها المختلفة من أكثر الوسائل المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة ؛ لأنها تتيح الوصول إلى قطاع واسع من أفراد المجتمع . ومن الضروري تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان بعناية . ولتحديد الوسيلة المناسبة ينبغي في المقام الأول تحديد الهدف من الإعلان ، ونوعية المهارات المطلوبة ، وبالتالي مضمون الرسالة الإعلامية ، وكيفية تقديمها . وينبغي أن يتضمن الإعلان الجيد معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص الشخصية ، سنوات الخبرة ونوعها ، والخصائص المحبذ توافرها فيها) ، ومعلومات عن الوظيفة (اسم الوظيفة ومسؤولياتها ، وموقعها ، وراتبها) ومعلومات عن إجراءات التقديم (طريقة التقديم ، ومواعيد التقديم ، والأوراق المطلوب تقديمها ، والهواتف ، ووسائل الاتصال الأخرى ، التي يمكن الاتصال بها للاستفسار عن الوظائف والحصول على معلومات بشأنها) . وهناك وسائل متعددة للإعلانات ، من أهمها : الصحف ، والمجلات المتخصصة ، والإذاعة والتلفزيون .

### الإعلان في الصحف

ما زالت الصحف من أكثر الوسائل استخداماً للاستقطاب ، وتعد من أنسب الوسائل للوصول إلى قطاع عريض من الأفراد ، خاصة إذا كانت هناك حاجة سريعة إلى شغل الوظائف ؛ لأنه يمكن نشر الإعلان فيها بسرعة خلال فترة قصيرة ، فضلاً عن أنها مصدر معتاد للبحث عن الأعمال . وتختلف الصحف فهناك الصحف المحلية ، والصحف الوطنية التي تصل إلى عدد أكبر من الأفراد . إلا أن الإعلانات في الصحف ، إلى جانب تكلفتها ، لا تكون موجهة إلى فئة معينة بذاتها ، الأمر الذي قد يترتب عليه توليد عدد كبير من المتقدمين ، بالرغم من أن نوعيتهم لا تكون دائماً الأفضل .

### المجلات المتخصصة

تعد المجلات المتخصصة طريقة جيدة للوصول إلى نوع معين من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات معينة. إلى جانب أنها تتيح للمنظمات الوصول إلى أفراد في مناطق جغرافية متعددة.

### الإذاعة والتلفزيون

يعد الإعلان في الإذاعة والتلفزيون أكثر تكلفة من الإعلان في الصحف والمجلات، إلا أنه أثبتت فاعليته في بعض الحالات، لا سيما عندما تكون الحاجة إلى الوظائف عاجلة. إلا أن هذه الوسيلة بمفردها قد لا تكون كافية، لأنها لا تقدم معلومات كاملة عن الوظائف، لذا فإنها في العادة تصاحب بالإعلان في الصحف والمجلات لتقديم معلومات متكاملة عن الوظائف المطلوب شغلها.

### أشكال الإعلانات ومضمونها

بعد تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان، يكون من اللازم إعداد الإعلان بالشكل والمضمون المناسب. فمضمون الإعلان المصمم تصميماً سليماً يسهم في نقل المعلومات عن طبيعة العمل، ونوع المهارات، والمتطلبات اللازمة لشغل الوظائف، ويؤثر على الصورة التي يرسمها الأفراد عن الوظيفة والمنظمة. ومن ثم فإنه يثير اهتمام ذوي المؤهلات والاهتمامات المناسبة ويشجعهم على التقدم للعمل في الوظائف المعلن عنها. وفي الوقت عينه، يقنع غير المؤهلين بعدم التقدم للعمل في تلك الوظائف.

وينبغي أن تعطي الإعلانات صورة جلية، ومتكاملة، ودقيقة عن الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها. فليس من الكافي القول إن هناك حاجة إلى مهندس جيد، بل يجب تحديد من هو المهندس الجيد. كذلك يجذب قدر الإمكان التعبير عن متطلبات العمل على شكل توقع للأداء يمكن قياسه، بما يساعد في وضع معايير موضوعية لقياس خبرات الشخص وإمكاناته.<sup>(١٠)</sup> علاوة على ذلك، ينبغي مراعاة أسلوب الإعلانات، لتكون معدة بلغة

واضحة وسليمة ومبسطة ، بحيث تسهم في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة .

ويتوجب أن تكون محتويات الإعلان قائمة على أوصاف الوظائف ومواصفاتها ، بحيث تتضمن المتطلبات الخاصة للوظيفة ، بالإضافة إلى المتطلبات والشروط القانونية لشغلها . ومن أهم المعلومات التي تتضمنها الإعلانات ، ما يلي :

- ١ . اسم الوظيفة ، وتصنيفها .
  - ٢ . الموقع الجغرافي والتنظيمي للوظيفة .
  - ٣ . راتب الوظيفة ومزاياها .
  - ٤ . وصف واجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
  - ٥ . الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة .
  - ٦ . فرص الترقية والتقدم الوظيفي .
  - ٧ . متطلبات التوظيف ، مثل : السيرة الذاتية ، والمراجع ، والسجلات القانونية المطلوب من المرشح تقديمها .
  - ٨ . إجراءات التقديم ، بما في ذلك مواعيد تقديم الطلبات ، والمواعيد النهائية لقبولها ، و مواعيد الامتحانات أو المقابلات الشخصية .
- إضافة إلى ما تقدم ، يمكن أن يتضمن الإعلان معلومات عن المنظمة وأهدافها وطبيعة الخدمات التي تقدمها والمنطقة التي توجد بها .

#### المؤسسات التعليمية

تعد المدارس ، والمعاهد المهنية والمتخصصة ، والجامعات ، وسيلة ممتازة للاستقطاب لشغل الوظائف بالمستجدين للالتحاق بالوظائف عند مستوى الدخول . غير أن الذين يتم استقطابهم من المؤسسات التعليمية يفتقرون في الغالب إلى الخبرة العملية . لذا فإنه يتم استقطابهم في العادة لشغل الوظائف عند مستوى الدخول . ويقتضي الاستقطاب عن طريق

المؤسسات التعليمية اتصالاً مستمراً بالمسؤولين فيها، وإعداد برامج للطلاب لزيارة المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية شغل الطلاب للوظائف عن طريق التفرغ الجزئي.

### مكاتب التوظيف

تعد مكاتب التوظيف العامة والخاصة مفيدة عند الحاجة إلى شغل الوظائف بصورة عاجلة، سواء بشكل مؤقت أم دائم. وفي كثير من الحالات تتولى هذه المكاتب إجراءات تصفية المرشحين. بيد أن استخدام هذه الوسيلة لا يوفر في العادة موظفين متميزين، خصوصاً في المناصب العليا، إلا إذا كانت هذه المكاتب متخصصة في الاستقطاب لمثل هذا النوع من الوظائف. ففي بعض الأحيان تكون مكاتب التوظيف الخاصة متخصصة في استقطاب أنواع معينة من المهارات. ويتيح هذا التركيز تلبية احتياجات المنظمات ومقتضيات سوق العمل بطريقة مناسبة. ومثال ذلك مكاتب البحث عن الموظفين لشغل وظائف الإدارة العليا، التي تكون متخصصة في شغل وظائف الإدارة العليا، والمكاتب المتخصصة في شغل الوظائف المؤقتة، والمكاتب المتخصصة في توظيف العمال. ومكاتب التوظيف الخاصة تكون في العادة مكلفة، بينما تكون مكاتب التوظيف العامة مجانية، حيث إنها في العادة تهدف إلى مساعدة العاطلين عن العمل في إيجاد العمل المناسب.

### استئجار العمال

هنا تلجأ المنظمة إلى استئجار العاملين من مكاتب متخصصة بتوفير العمالة، بدلاً من تثبيتهم على الوظائف بصورة دائمة. وفي هذه الحالة فإن هؤلاء العاملون يعملون لمكتب التوظيف، وتدفع المنظمات أتعاب معينة للمكتب، الذي يكون مسؤولاً عن إعداد العاملين وتدريبهم ودفع الرواتب لهم.

### مهرجانات ومعارض الأعمال

تنظم هذه المهرجانات والمعارض من قبل جهة معينة مثل الجامعات، لتقديم معلومات بطريقة شخصية عن الوظائف في المنظمات لأكثر عدد من الأفراد. حيث يتم تخصيص موقع

معين لكل منظمة مشاركة في المهرجان، ويكون لها ممثلون يتولون توزيع المعلومات عن المنظمة، ومناقشة الفرص الوظيفية مع الباحثين عن العمل، والإجابة عن أية استفسارات لديهم، أو لجمع السير الذاتية منهم لدراسة مدى إمكانية توظيفهم في المنظمة. وفي بعض الأحيان تكون هذه المعارض مخصصة لمهن معينة، مثل مهرجان أعمال المهندسين، أو المحاسبين، أو مبرمجي الحاسب الآلي. وتتيح هذه الوسيلة جواً مناسباً يستطيع فيه المرشحون مقابلة مندوبي المنظمات والحصول على المعلومات المناسبة عنها، ويتيح للجانبين معرفة جوانب معينة عن الجانب الآخر.

### الباحثون عن عمل

هنا يتم الاعتماد على الأشخاص الذين يأتون إلى المنظمة بأنفسهم بحثاً عن عمل. وتعد هذه الوسيلة اقتصادية وفعالة، وعلى الأخص في الوظائف التي تتطلب قليلاً من المهارات.

### الاستقطاب عن بعد (Telerecruiting)

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من المكتشفين وإرسالها إلى أماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب والعمل على جذبها للعمل في المنظمة.

### المنظمات الأخرى

تتطلب بعض الوظائف مهارات، وخبرات، وسمات خاصة تتوافر لدى أفراد يعملون في المنظمات الأخرى، وهنا تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يعملون لدى المنظمات الأخرى.

### الجمعيات المهنية

هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تضم أفراداً يتمون إلى مهن معينة، مثل: جمعية الإدارة، وجمعية الاقتصاد، وجمعية الحاسب الآلي. وتعد هذه الجمعيات مصدراً مهماً لجذب أنواع معينة من العمالة. حيث تقوم هذه الجمعيات بإصدار نشرات ومجلات دورية.

بالإضافة إلى أنها تنظم عدداً من المؤتمرات والندوات الدورية، التي تعد مصدراً جيداً للاستقطاب. فضلاً عن ذلك يمكن لهذه الجمعيات اقتراح أسماء معينة للمنظمات لشغل الوظائف لديها.

### الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب

زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وغدت شبكة الإنترنت أداة اقتصادية، وسهلة، وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة. (١١) فقد خلقت الإنترنت سوقاً عالمية للعمالة يسهل الوصول إليها، ومن خلالها لم تعد هناك حدود جغرافية. وبات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون أعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة.

وبشكل عام، فإن التطورات التكنولوجية في مجال الإنترنت سهلت من عمل المستقطبين. وبات بإمكان المنظمات استخدام العديد من برامج الحاسب الآلي الزهيدة الثمن المتاحة في هذا المجال، التي تمكن المستقطبين من تخطيط إستراتيجيات الاستقطاب طويلة المدى، وإدارة عملية الاستقطاب بإمكانات متكاملة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة، والإعلان عن الوظائف، وتلقي طلبات التوظيف، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة للموارد البشرية تتضمن الموظفين الحاليين والمرشحين للعمل.

ونتيجة للتوسع البالغ في استخدام الإنترنت وتنامي استخدامها في مجال الاستقطاب تغيرت الجهود التقليدية للاستقطاب إلى حد كبير، وأصبح من المتداول استخدام مصطلح الاستقطاب الإلكتروني (cybercruiting). فوفقاً لمسح أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة ١٩٩٨ م تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الإنترنت زاد بنسبة ٣٥٣٪ في سنة (١٩٩٧-١٩٩٨ م). وكشفت دراسة أخرى عن أن حوالي ٧٠٪ من متخصصي إدارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الإنترنت لجهود الاستقطاب، وأن ٨١٪ منهم لديهم صفحات إلكترونية في الإنترنت، وأن ٧٣٪ منهم يستخدمون هذه المواقع للإعلان عن الوظائف. (١٢) ومن المتوقع أن يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الإلكتروني في

المستقبل بشكل كبير، ليس فقط لأن المنظمات تجدها أقل تكلفة، ولكن لأنها أثبتت أنها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الأفراد المؤهلين واستقطابهم. (١٣)

وبالإضافة إلى مزايا الإنترنت في الوصول إلى قطاع عريض من الأفراد بتكلفة قليلة، فإنها تتميز بأنها تمكن الراغبين من إرسال طلبات التوظيف والسير الذاتية من خلالها. حيث يمكن الآن للراغب في العمل تعبئة طلب توظيف وإرساله مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني. ولكن، من جهة أخرى، فإن المزايا التي يحققها الاستقطاب الإلكتروني في تسهيل الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس وتسهيل استقبال طلبات التوظيف قد تسبب في بعض المشكلات لإدارة الموارد البشرية. فسهولة التقديم تغري أعداداً كبيرة بالتقدم بطلباتهم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها، الأمر الذي يعني تسلم طلبات كثيرة من مناطق جغرافية بعيدة لأناس من الجلي أنهم غير مؤهلين. ويكون من المحتم مراجعة هذه الطلبات، وفرزها وتصفيتها، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية. غير أن التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات سهلت من التعامل مع هذه الطلبات. إذ توجد حالياً برامج للحاسب الآلي مصممة خصيصاً لإدارة طلبات التوظيف والسير الذاتية. ويمكن لهذه البرامج مسح الطلبات والسير الذاتية بأجهزة المسح الآلي وتخزينها في الحاسب الآلي في قاعدة للمعلومات. وعندما تكون هناك وظيفة شاغرة يمكن البحث في قاعدة المعلومات لتحديد المرشحين المؤهلين، ووضع قائمة بأسماء المرشحين تتواءم مع الوظائف المناسبة.

وهناك وسيلتان رئيستان للاستقطاب الإلكتروني. في الوسيلة الأولى تتعاقد المنظمة مع خدمة استقطاب متخصصة، وتشبه هذه الخدمات الإعلان عن الوظائف في الصحف، ولكن تكلفتها تكون أقل بكثير. وتؤدي هذه الخدمات عدداً من التسهيلات للمنظمات والباحثين عن الأعمال. فبعض مكاتب الاستقطاب الإلكتروني متخصصة في إنشاء قواعد معلومات في مواقع على الإنترنت يمكن للمنظمات والباحثين عن الأعمال البحث فيها. كذلك هناك بعض الخدمات التي تساعد المرشحين في تخطيط مستقبلهم المهني، وتقديم لهم الإستراتيجيات المناسبة للبحث عن العمل، وهناك خدمات أخرى تركز على نشر السير

الذاتية . كذلك هناك بعض بنوك الأعمال التي تعمل على الموازنة بين الأفراد والوظائف الشاغرة وتوفر للمنظمات مجموعة من المرشحين للانتقاء من بينهم .

وفي الوسيلة الثانية تتولى المنظمة نفسها إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بها على الإنترنت لتعلن عن وظائفها . وقد نجحت بعض المنظمات في إنشاء وابتكار صفحات خلاقة لجذب الباحثين عن العمل . فعلى سبيل المثال ، فإن إحدى المنظمات تمكن الباحثين عن العمل من الاتصال بالموظفين الحاليين فيها ، وذلك من خلال الاشتراك في برنامج يسمى " اتخذ صديقاً لك في المنظمة " . ويتيح البرنامج للباحث عن العمل فرصة الارتباط بموظف في المنظمة في المجال نفسه لمعرفة المنظمة والعمل فيها بشكل عميق . (١٤)

وإذا ما قررت المنظمة إنشاء صفحة إلكترونية للاستقطاب في الإنترنت فهناك عدد من النقاط يجب مراعاتها ، حتى تحقق هذه الصفحات الهدف المنشود منها ، ومن أهمها ما يلي : (١٥)

- تبسيط تشغيل الموقع الإلكتروني .
- تضمين اسم المنظمة في العنوان الإلكتروني الذي يستخدم للوصول إليها .
- تضمين معلومات عن المنظمة وتاريخها .
- تسهيل الانتقال بين الموصلات (links) التي تتضمنها الصفحة ، بحيث يمكن الانتقال بينها والعودة إلى الموقع الأصلي بسهولة .
- تنظيم البحث في الصفحة وفقاً لفئة العمل ، والموقع الجغرافي للعمل .
- تضمين نماذج إلكترونية للباحثين عن العمل لاستخدامها للتقديم .
- يجذب عمل الصفحات لتكون تفاعلية .
- بالإضافة إلى الوسييلتين السابقتين ، أخذت لوحات الإعلانات (ads banner) .
- في الانتشار كوسيلة للاستقطاب على الإنترنت . ويمكن استئجار هذه اللوحات في بنوك المعلومات ومواقع الاستقطاب على الشبكة العنكبوتية . وعندما يدخل الباحث عن العمل

عبر الإنترنت مصطلحات معينة، مثل: هندسة، أو محاسبة، فإن المنظمة تبرز له على الشاشة. إلا أن هذه الوسيلة تستخدم في الغالب للتعريف العام بالمنظمة أكثر منها لشغل وظائف شاغرة معينة،<sup>(١٦)</sup> علاوة على أنها قد تكون مكلفة، وذلك حسب الموقع الذي يتم فيه الإعلان.

كذلك من وسائل الاستقطاب الإلكتروني التي بدأت في الانتشار عبر الإنترنت ما يسمى مجموعات الأخبار (newsgroups). وتتكون كل مجموعة من هذه المجموعات في العادة من أفراد لهم اهتمامات مشتركة، ويتبادلون المعلومات ذات العلاقة باهتماماتهم عبر الإنترنت. وتنوع مجموعات الأخبار بشكل كبير لا حد له. وهكذا نجد أن هناك مجموعات للمهتمين بالأمور القانونية، أو التصوير، أو الشؤون العامة، أو الشؤون الاقتصادية، بل هناك مجموعات الأخبار المخصصة للبحث عن الوظائف. ويمكن للمنظمات استخدام مواقع هذه المجموعات لاستقطاب فئات محددة من الأفراد.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة للإعلان عن الوظائف على شبكة الإنترنت، فإن بعض وسائل الاستقطاب التقليدية أصبحت تستفيد من إمكانيات الإنترنت في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، فمعظم الصحف صارت تقدم نسخاً منشورة على الإنترنت بالإضافة إلى النسخ المطبوعة منها. وكثيراً ما تتضمن هذه الصحف الإلكترونية صفحات للإعلانات عن الوظائف الشاغرة. وقد أدى ذلك إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، فصفحات الإعلانات للصحف يمكن البحث فيها إلكترونياً، كما أنها تستمر للعرض لمدة طويلة. الأمر الذي يعني توسيع النطاق الجغرافي لاستقطاب الأفراد المؤهلين، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى أولئك الذين لا يقرؤون الصحف المطبوعة، ويوجدون في مناطق أوسع من تلك التي تغطيها الصحيفة المطبوعة في العادة.

ومن الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الاستقطاب الإلكتروني استخدام برامج الحاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكياء للباحثين في الشبكة العنكبوتية (Smart Agents Searching the Web). ولا تستخدم هذه التكنولوجيا إلا في عدد

محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات . وتتولى هذه البرامج البحث بصورة أتماتيكية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية ، وترتبها في قواعد للمعلومات . كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الإلكتروني للباحثين عن العمل وإبلاغ الواعدين منهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة . (١٧)

### المراجعة الواقعية للعمل (The realistic job preview)

من الجوانب الأساسية التي تتضمنها جهود الاستقطاب تقديم معلومات عن المنظمة ووظائفها للأفراد الذين يتم استقطابهم . ويتم ذلك من خلال عدة وسائل ، مثل : الكتيبات التعريفية ، وأشرطة الفيديو ، والمواقع الإلكترونية في شبكة الإنترنت ، والمقابلات الشخصية التي يتاح للمتقدمين إجراؤها مع شاغلي الوظائف . ومن المهم أن تعكس هذه المعلومات الواقع الحالي للمنظمة ووظائفها . فعندما يتقدم الأفراد إلى وظيفة شاغرة كثيراً ما تكون لديهم توقعات عالية وغير واقعية عن المنظمة والوظائف المتقدمين عليها . ويكون مرد ذلك ، في كثير من الأحيان ، إلى أن المنظمات تركز في المعلومات التي تقدمها للمرشحين على الجوانب الإيجابية فيها ، وذلك لجذبهم للعمل فيها . بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تكون الوظيفة جذابة فهناك احتمال كبير لأن يركز الشخص على الجوانب الإيجابية فيها ويقلل من أهمية الجوانب السلبية . ولكن عندما يباشر الفرد مهام وظيفته يبرز له التباين بين ما كان يتوقع أن يوفره له العمل وما يوفره فعلاً . وتكون النتيجة ، ومن بداية عمل الموظف ، الإصابة بنوع من خيبة الأمل نتيجة التوقعات التي لم تتحقق .

و "المراجعة الواقعية للعمل" هي إحدى الوسائل التي تعين المتقدم للوظيفة على تحديد ما إذا كانت خصائص الوظيفة والمنظمة تتواءم مع احتياجاته الشخصية ، وتساعده على تجنب التوقعات غير الواقعية للعمل ، وتحد من القلق الذي قد يشعر به بشأن ما سيواجهه في العمل بعد توظيفه . وتتحقق المراجعة الواقعية للعمل من خلال تقديم معلومات متكاملة ودقيقة عن الوظائف والمنظمة لمن يتم استقطابهم ، وإظهار كل الجوانب المرغوبة وغير المرغوبة فيها .

وتعد دقة المعلومات، على وجه الخصوص، مهمة في هذا الشأن. فقد ثبت أن دقة المعلومات المقدمة لمن يتم استقطابهم عن الوظيفة والمنظمة على جانب كبير من الأهمية في التأثير على استقطاب الأفراد المناسبين للعمل وتكيفهم مع العمل بعد توظيفهم. (١٨)

كذلك بينت العديد من الأبحاث أن المراجعة الواقعية للعمل تولد مستويات عالية من الأداء، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومستويات منخفضة من دوران العمل. ويعود ذلك إلى أن المراجعة الواقعية للأعمال تتيح للمتقدمين أن يقوموا باختياراتهم استناداً إلى معلومات تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في التقدم أو عدم التقدم للعمل في المنظمة، وبذلك فإنها تساعد في تصفية واستبعاد الأفراد الذين لا تتواءم حاجاتهم مع متطلبات العمل أو ثقافة المنظمة. علاوة على أنها تنقل صورة إيجابية عن المنظمة لدى المرشحين، وتشعرهم أن المنظمة تتصف بالأمانة وجديرة بالثقة، وأنها تهتم بموظفيها، ولا تسعى إلى تضليلهم. بالإضافة إلى أنها تبين للمرشحين الظروف التي ستحدث فعلاً في العمل، ومن ثم تسهم في الحد من الغموض الذي قد يحدث فيما بعد على رأس العمل، وتعزز من تصميم الفرد على الالتحاق بالمنظمة. علاوة على أن المراجعات الواقعية تحد من التوقعات الإيجابية المبالغ فيها، وتحولها إلى مستويات واقعية يمكن الوفاء بها في العمل وتساعد على التكيف مع العمل بسهولة. (١٩)

### مشكلات الاستقطاب

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبيه إليها والعمل على معالجتها. فبادئ ذي بدء يتطلب إعداد عملية الاستقطاب وتنفيذها على النحو السليم الكثير من الوقت والجهد والمال، لاسيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف العامة. كذلك فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب. بالإضافة إلى أن تصميم البرنامج السليم للاستقطاب يتطلب الوفاء بالاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل، والجمهور، والمديرين، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية، والاجتماعية والمهنية للعمل. (٢٠)

وبالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى، مثل عدم وضوح إعلانات الاستقطاب، أو المدة القصيرة للتقديم، فإن من المشكلات الرئيسة للجهود المكثفة للاستقطاب تكمن في زيادة التكاليف المالية لعملية التوظيف، وذلك بسبب زيادة أعداد المتقدمين لشغل الوظائف وما يستلزمه ذلك من مراجعة لطلباتهم وفرزها، وامتحانهم وإجراء مقابلات شخصية معهم. بالإضافة إلى أن تواجد أعداد كبيرة من المتقدمين بشكل لا تدعو إليه الحاجة، يؤدي إلى زيادة الآمال بين المتقدمين وضغطهم من أجل اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة، الأمر الذي قد يسبب مشكلة علاقات عامة للجهات الحكومية. <sup>(٢١)</sup> لهذا فمن الضروري وضع سياسة توازن بين توفير فرص مفتوحة لأفراد المجتمع لشغل الوظائف العامة، والحاجة لجذب أكثر الأفراد القادرين والمستعدين لشغلها.

وتزداد هذه المشكلة مع التوسع في استخدام وسائل الاستقطاب الإلكتروني. فبالرغم من أن الاستقطاب الإلكتروني سهل من الوصول إلى أعداد كبيرة من الأفراد عبر الإنترنت، إلا أنه، على الجانب الآخر، أثار بعض المشكلات في هذا المجال. فسهولة التقديم لشغل الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت تغري أعداداً كبيرة بالتقدم، الأمر الذي يعني تسلم المنظمات لطلبات كثيرة لأناس غير مؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، من مناطق جغرافية بعيدة. وفي كل الأحوال فإن هذه الطلبات تستلزم مراجعتها، وفرزها، وتصنيفها، الأمر الذي يزيد من الأعباء المالية والجهد في هذا المجال.

### تقويم جهود الاستقطاب

من الضروري القيام بتقويم برامج الاستقطاب، للتأكد من أن الجهد، والوقت، والمال، الذي أنفق في تلك البرامج كان في موضعه المناسب. ولتحقق من مدى جدوى تلك البرامج وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة للاستقطاب. وينبغي أن يكون التقويم عملية مستمرة، وأن يتم الحرص فيها على أخذ آراء الموظفين الجدد في جهود الاستقطاب. وبصفة عامة يتم تقويم برنامج الاستقطاب من خلال تفحص الجوانب التالية:

- **عدد المتقدمين:** بما أن الهدف من البرنامج الجيد للاستقطاب توليد عدد كبير من المتقدمين لاختيار الأفراد المناسبين منهم، فينبغي البدء بتقوم عدد المتقدمين الذين يوفرهم كل مصدر من مصادر الاستقطاب، للحكم على مدى فاعلية كل مصدر في توفير الأعداد المناسبة المطلوبة. فإذا تبين أن الإعلان عن وظائف معينة في الصحف، على سبيل المثال، أدى إلى تقدم أعداد كبيرة من الأفراد لشغل الوظائف مقارنة بالإعلان في الإذاعة، فهذا يعني أن الصحف تعد مصدراً أفضل من الإذاعة للاستقطاب لهذا النوع من الوظائف.

- **نوعية المتقدمين:** لا يكفي النظر إلى أعداد المتقدمين فقط لتحديد مدى فاعلية برامج الاستقطاب، بل ينبغي كذلك النظر إلى نوعية المتقدمين. فكلما كانت نوعية هؤلاء المتقدمين عالية بما فيه الكفاية لشغل الوظائف المطلوبة، كان ذلك دليلاً على فاعلية برنامج الاستقطاب.

- **تكلفة كل متقدم تم توظيفه:** بالإضافة إلى أعداد المتقدمين ونوعيتهم، فإن تحديد تكاليف برامج الاستقطاب مهم للحكم على مدى فاعليتها. وتباين تكاليف الاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف المطلوب شغلها. ويمكن تحديد فاعلية مصادر الاستقطاب من خلال مقارنة تكلفة مصادر الاستقطاب التي تم استخدامها بعضها ببعض، وبناءً على تحليل العائد والتكلفة يمكن تحديد أيها أكثر فاعلية. ويتم تحديد التكلفة بتقسيم عدد المتقدمين على التكلفة التي تم إنفاقها على وسيلة الاستقطاب. فإذا كانت تكلفة الإعلان في الإذاعة ١٠٠٠ ريال وتمخض عنها ١٠٠ متقدم، بينما كانت تكلفة الإعلان في الصحف ٥٠٠ ريال وتمخض عنها ٢٥ متقدم، فإن تكلفة المتقدم نتيجة الإعلان في الإذاعة تكون ريالاً واحداً، بينما تكلفة المتقدم عن الإعلان في الجريدة تكون ٢٠ ريالاً. ولكن حتى لو حصلت المنظمة على أعداد كبيرة من المتقدمين بمستوى تكلفة منخفض نسبياً عن كل متقدم، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن المتقدمين مؤهلون فعلاً لشغل الوظيفة. لذا ينبغي الأخذ في الحسبان، بالإضافة إلى تكلفة كل متقدم، عدد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة. وتتوافر حالياً برامج للحاسب

الآلي تساعد على ذلك . فعلى سبيل المثال ، في إحدى المنظمات يتم وضع رمز معين لكل وسيلة من وسائل الاستقطاب ، ومن خلال ذلك يمكن تحديد عدد المرشحين الذين تم الحصول عليهم باستخدام كل وسيلة . (٢٢)

- عدد الموظفين الناجحين الذين تم الحصول عليهم من كل وسيلة من وسائل الاستقطاب .  
ويعد هذا الأسلوب من أفضل الوسائل لتقويم مدى فاعلية جهود الاستقطاب .

- معدلات التسرب : فقد يتبين من خلال تحليل مصادر الاستقطاب المختلفة أن مصادر معينة ينجم عنها نسبة دوران عالية أكثر من غيرها من المصادر ، ومن ثم فقد لا تكون مصادر جيدة للاستقطاب على المدى البعيد .

### الاستقطاب في المملكة

بصفة عامة ، تغلب على جهود الاستقطاب في وظائف الخدمة المدنية في الوقت الحالي وسائل الاستقطاب السليبي ؛ وذلك نظراً لأن العرض من القوى العاملة يفوق الطلب في معظم مجالات الخدمة المدنية بشكل عام .

وتشمل مصادر الاستقطاب الداخلي في المملكة الترقية ، والنقل ، والتكليف ، بالإضافة إلى الموظفين السابقين ، والمتقدمين بأنفسهم من الباحثين عن العمل . أما المصادر الخارجية فتشمل المؤسسات التعليمية ، والقطاع الخاص ، والأفراد من خارج المملكة ، ومكاتب العمل التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، بالإضافة إلى الإفادة من قواعد الإعارة للموظفين .

إلا أن الاستقطاب في الوقت الحاضر يتم في الغالب عن طريق المصادر الداخلية . ووفقاً لتعليمات وزارة الخدمة المدنية تعطي الأفضلية للاستقطاب عن طريق الترقية من المصادر الداخلية ، وذلك لتوفير فرص التقدم والترقية والحوافز الإيجابية للعاملين في الأجهزة الحكومية ورفع طاقتهم الإنتاجية . لذا ينبغي إشعار إدارة شؤون الموظفين بضرورة تقديم أسماء الذين يستحقون الترقية بامضاء المدة الزمنية النظامية ، مع بيان جميع الوظائف الشاغرة في مختلف المراتب ليقوم المسؤولون في الأجهزة الحكومية بتحديد الطريقة المناسبة لإجراء الترقية . ولا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلا بعد دراسة وافية لوضع العاملين بالأجهزة

الحكومية واتخاذ القرار المناسب بناءً على ذلك .

وتتم عملية الاستقطاب عن طريق وزارة الخدمة المدنية والجهات الحكومية، وذلك حسب نوع الوظائف، والصلاحيات المخولة للجهات الحكومية في هذا الشأن. وتتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف في المرتبة العاشرة فما دونها. والوسيلة الرئيسة للاستقطاب هي الإعلان عن الوظائف الشاغرة. وعند شغور وظائف معينة تحدد الجهات الحكومية ما إذا كان سيتم شغلها عن طريق الترقية بالمفاضلة، أو عن طريق الخريجين الجامعيين، أو عن طريق المسابقة الوظيفية للموظفين من داخل الخدمة المدنية أو من خارجها. وتتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف بوزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية المطلوب شغلها عن طريق المسابقات الوظيفية. ويتم إعداد قوائم الإعلانات للوظائف الشاغرة على ثلاثة أنواع:

١. الإعلان عن الوظائف الشاغرة للموظفين الذين هم على رأس العمل.

٢. الإعلانات المفتوحة للأفراد من خارج الخدمة المدنية.

٣. الإعلان عن الوظائف المخصصة لشغلها بالنساء.

وتتضمن الإعلانات الخاصة بوظائف المرتبة الخامسة فما دونها: اسم الوظائف المطلوب شغلها ومرتبها وجهتها ومقرها. أما الإعلانات الخاصة بوظائف المرتبة السادسة إلى العاشرة، فتتضمن، إلى جانب البيانات السابقة، الحد الأدنى للمؤهل العلمي ونوعية الخبرة المطلوبة للوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الإعلانات بياناً بالشروط الأساسية لدخول المسابقات الوظيفية، وبداية ونهاية مواعيد تقديم الطلبات، وأماكن التقديم.

ويتم توزيع الإعلانات على الجهات الحكومية لتتولى نشرها في مكان بارز في مقرها الرئيس وفروعها، لكي يتمكن موظفوها من الاطلاع عليها، ولإتاحة الفرصة لمن يرغب منهم في التقدم للوظائف المعلن عنها. كذلك يتم تزويد فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتب التوظيف بنسخ من الإعلانات لنشرها قبل الموعد المحدد لتقديم الطلبات بفترة زمنية كافية. كذلك يتم نشر الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة، لإتاحة الفرصة للمواطنين للاطلاع عليها والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها.

الهوامش

## الهوامش

- (1) Randall S. Schuler, **Managing Human Resources** (Min/St. Paul: West Publishing, 1995), 218 .
- (2) John O. Burdett, "Recruitment: More Than A Side Show," **Canadian Manager** 17, no. 3 (Fall 1992): 9 .
- (3) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy** 4th ed. (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998 .
- (4) Liesel Brand, "Occupational Staffing Patterns Within Industries Through the Year 2000," **Occupational Outlook Quarterly** 34, no. 2 (Summer 1990): 40 .
- (5) Brand, 42 .
- (6) Mary L. Connerley, "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 70, no. 3 (September 1997): 259-272 .
- (7) Rodger W. Griffith and Peter W. Hom, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects," **Journal of Management** 23, no. 1, (1997) 19 .
- (8) Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management** 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. , 1959), 220 .
- (9) Yoder, 220 .
- (10) Richard J. Pinsker, "The Seven Deadly Sins in Hiring Executives, Managers and Professionals," **Manage** 43, no. 4, (May 1992): 33 .
- (11) Valerie Frazee, "Survey identifies staffing trends," **Workforce** 76, no. 8, (August 1997): 9 .
- (12) Kristine A. Hansen, "Cybercruiting Changes HR," **HR Focus** 75, no. 10 (October 1998): 13 .
- (13) Joan C. Hubbard, Alexa B. North, and H. Lari Arjomand, "Making the Right Connections: Perceptions of Human Resource/Personnel Directors Concerning Electronic Job-Search Methods," **Journal of Employment Counseling** 34, no. 1 (March 1997): 39 .
- (14) Hansen, 14 .
- (15) Brenda Paik Sunoo, "Thumbs Up For Staffing Web Sites," **Workforce** 76, no. 10 (October 1997): 69 .
- (16) Samuel Greengard, "Putting Online Recruiting to Work," **Workforce** 77, no. 8 (August 1998): 75 .

- (17) Greengard, 76 .
- (18) Griffeth and Hom, 31 .
- (19) Bruce M. Meglino, Angelo S. Denisi and Elizabeth C. Ravlin, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of A Realistic Job Preview," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 803-804 .
- (20) Karen Coffee, "Candidate Reduction Strategies," **Public Personnel Management** 27, no. 4 (Winter 1998): 459 .
- (21) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies** 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), 84 .
- (22) Dawn Anfusio, "Developing A Staffing Strategy Requires Partnership," **Workforce** 77, no. 8 (August 1998): 82 .



## اختيار الموظفين

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات. وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض الذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنتهي عملية الاستقطاب بتقدم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، وتبدأ المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وهي مرحلة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. فمجرد تقدم أفراد لشغل الوظائف العامة لا تعني قبولهم بصورة آلية، بل لا بد من الاختيار من بينهم أنسب الأفراد الذين يملكون المقومات الأساسية لأداء مهام الوظائف المراد شغلها.

### مفهوم الاختيار الوظيفي

الاختيار الوظيفي، بصفة عامة، هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أسس معينة؛ من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف. وهكذا ففي هذه المرحلة من مراحل التوظيف يتم تصفية المتقدمين من خلال عدد من الخطوات، التي تهدف إلى فصل المرشحين الواعدين عن أولئك الذين يكون احتمال امتلاكهم للقدرات اللازمة للوفاء بمتطلبات التوظيف أقل من غيرهم من المتقدمين.

وفي العادة يتم تصميم خطوات الاختبار بأحد أسلوبين: الأسلوب التعويضي والأسلوب غير التعويضي. ففي الأسلوب غير التعويضي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الحواجز أو العقبات التي ينبغي للمتقدم أن يجتازها جميعاً. ويتم استبعاد المرشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز أو العقبات. (١) أما في الأسلوب التعويضي

فيتم النظر في نتائج جميع المعايير المستخدمة للاختيار . فوجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوض عن النقص في المهارات الأخرى ، فالحصول على درجة عالية في امتحان القدرات على سبيل المثال ، يعوض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الميول .

وتستخدم المنظمات العديد من الإجراءات والأدوات التي تساعدها في الاختيار ، بما في ذلك طلبات التوظيف ، والامتحانات ، والمقابلات الشخصية . وتستخدم هذه الأدوات لتكون بمثابة مقاييس لتقويم المتقدمين جميعهم لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة ، ومن ثم اختيار الأفراد المناسبين بما يحقق مصلحة المنظمة والأفراد ، وبما يسهم في كشف الطاقات الكامنة لديهم ، ومن ثم تحقيق الكفاية والفاعلية في المنظمات ، وتأكيد أن الاستثمار المالي في الموظفين يحقق العوائد المرجوة منه . (٢)

فمن الناحية النظرية ، إذا توافرت لدى شخص الرغبة للتقدم لو وظيفة شاغرة ، فإن خير وسيلة للحكم على مدى صلاحيته للوظيفة الشاغرة هو وضعه في تلك الوظيفة ومتابعة أدائه لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها لمدة من الزمن للحكم على ذلك الأداء . إلا أن هذا الأسلوب ليس عملياً في الغالب . فمن ناحية ، كثيراً ما يكون المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة أكثر من الوظائف المتاحة . ومن ناحية أخرى ، لا يمكن توظيف أي شخص بمجرد إبدائه الرغبة لشغل وظيفة شاغرة ، أو لمجرد أنه يستوفي الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة . لذلك ، وبغض النظر عن عدد الأشخاص الراغبين في شغل وظيفة ما ، تكون هناك حاجة إلى تحديد أي منهم يعد الأفضل لشغل الوظيفة . وهنا يأتي دور أدوات الاختيار في المساعدة على تحديد أي الأفراد من بين مجموعة المتقدمين ، يكون احتمال نجاحه في أداء مهام الوظيفة أكثر من غيره من المتقدمين ، وذلك بناءً على ما يملكه من مهارات ومعارف وقدرات ضرورية لأداء تلك المهام .

ولكن ، رغم تطور أدوات الاختيار ، إلا أن هذه الأدوات ما يزال يشوبها بعض القصور ؛ وذلك لصعوبة تحديد وقياس المهارات والمعارف والقدرات والخصائص الشخصية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى صلاحية المتقدم للوظيفة . فضلاً عن أن واجبات

الوظائف ومسؤولياتها وبيئاتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها تتغير باستمرار مع مرور الوقت . فحتى لو كان من الممكن قياس المهارات ذات العلاقة بالعمل وقت التقديم لشغل الوظائف ، فلن يكون بالإمكان توقع كل التغيرات التي قد تحدث في الوظيفة في أثناء عمل الموظف . لذا يجب التنبيه إلى القصور في أدوات الاختيار ، إذ ما زال الحكم الشخصي والانطباعات الشخصية يلعبان دوراً كبيراً فيها . ومن ثم ينبغي العمل على الحد من الأخطاء التي قد تحدث في هذا المجال ، والتركيز على المهارات ذات العلاقة بالعمل ، بدلاً من الانقياد للمزاجية والانطباعات والتحييزات الشخصية . فأدوات الاختيار ليست علماً ، ولكن في الوقت نفسه فمن الضروري ألا تكون هذه الأدوات مجرد فن ، بل يجب أن تكون ، مزيجاً من العلم والفن . (٣)

ويعتمد تحديد الأداة المناسبة للاختيار على العديد من العوامل ، مثل : طبيعة الوظائف المطلوب شغلها ، وعلى عدد الأفراد المتقدمين للوظائف ، وعلى فلسفة المنظمة وسياساتها التنظيمية . كما يتأثر تحديد أدوات الاختيار بالثقافات السائدة في بيئة المنظمة . فعلى سبيل المثال ، في دراسة عن أساليب الاختيار السائدة في أوروبا ، ظهرت النتائج التالية : (٤)

- ١ . يسود استخدام المقابلات الشخصية ونماذج التوظيف جميع البلدان الأوربية .
- ٢ . هناك تردد في إعطاء توصيات مكتوبة في فرنسا ، بينما بريطانيا هي الأكثر استخداماً للتوصيات .
- ٣ . تحليل خطوط الكتابة (graphology) يستخدم في فرنسا فقط .
- ٤ . تستخدم الامتحانات الموقفية ومراكز التقويم في بريطانيا وألمانيا وهولندا أكثر منها في فرنسا وبلجيكا ، بينما لا تستخدم مراكز التقويم في أسبانيا على الإطلاق .
- ٥ . بصفة عامة تستخدم الامتحانات في فرنسا وبلجيكا بصورة أكثر من بريطانيا وألمانيا ، وتعد ألمانيا هي الأقل استخداماً لها .
- ٦ . السيرة الذاتية هي أقل استخداماً في ألمانيا وبريطانيا .

والجدير بالذكر أن جهود الاستقطاب لها تأثير هام في مدى فاعلية عملية الاختيار . فإذا لم يتمخض عن جهود الاستقطاب إلا عدد محدود من المؤهلين الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة، فقد تضطر المنظمة إلى توظيف أفراد لا يملكون إلا الحد الأدنى من المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغل الوظائف. (٥)

### أهمية الاختيار

تعد عملية الاختيار وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ لأن نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها إنما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها . ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أساسياً لتحقيق هذه الغاية . فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات . وبالتالي يمكن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداده . ويعد مدى التوائم بين الفرد والعمل أمراً بالغ الأهمية للمنظمة وللشخص نفسه، على حد سواء . ذلك أن مدى التوائم بين الفرد والعمل له تأثير إيجابي في مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي . علاوة على ذلك فإن الموائمة بين الفرد والعمل مهمة للفرد نفسه، حيث إن وضع الشخص في الموضع غير المناسب قد يفضي إلى شعوره بالإحباط، وإلى إهدار وقته، حيث يمكنه الاستفادة من وقته الذي قضاه في العمل للمنظمة في الحصول على خبرة مفيدة في مكان آخر. (٦) فضلاً عن ذلك، فإن الفرد الذي يترك العمل لعدم قدرته على أدائه على النحو المطلوب سيجد صعوبة في إيجاد عمل آخر .

وإلى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد، فإن الاختيار السليم للأفراد يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار . فنظراً لما تقتضيه عملية الاختيار من جهود في استقبال طلبات التوظيف وتصنيفتها، وإجراء الامتحانات والمقابلات الشخصية، فإن سوء الاختيار وتوظيف أفراد غير مناسبين وغير قادرين على أداء العمل بالكفاءة اللازمة سيكلف المنظمة الكثير من المال والجهد، وسيحمل

في طياته آثاراً بالغة الأهمية ستنعكس سلباً على مستوى الخدمات العامة. فسوء الاختيار لا يؤثر في وظيفة معينة بل على مجال عمل بأكمله.

فعلى سبيل المثال، فإن التوسع في أداء الأعمال عن طريق فرق العمل، يعني أن قرارات الاختيار السيئة، ستؤثر ليس في إسهامات الموظف الجديد الفردية فحسب، بل وعلى أداء فريق العمل بأكمله. علاوة على ذلك فإن سوء الاختيار سيؤدي إلى توظيف أشخاص يصعب التخلص منهم؛ نظراً لأن قوانين الوظائف تحد في الغالب من حرية المنظمات في فصل العاملين ونقلهم إلى وظائف أخرى. زيادة على ذلك، فإن سوء الاختيار من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع تكاليف دوران العمل، حيث إن هناك احتمال كبير لترك الأفراد غير المناسبين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من توظيفهم، ومن ثم ستزيد التكاليف اللازمة لإيجاد موظفين آخرين وتدريبهم ليحلوا محل أولئك الذين تركوا العمل. ومن جهة أخرى، فإن قرارات الاختيار القائمة على أساس سليم تعني توفيراً للنقود، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية، وارتفاع في معنويات العاملين، وانخفاض نسبة دوران العمل، والجهد المبذولة في التدريب.

علاوة على ما سبق فإن قرارات الاختيار القائمة على أسس موضوعية تعد من أهم استخدامات مبادئ الجدارة. فوفقاً لمبادئ الجدارة ينبغي في المقام الأول إتاحة فرص متكافئة للراغبين في التقدم لشغل الوظائف العامة، وأن يتم اختيارهم للوظائف العامة على أساس ما يتمتعون به من معارف، ومهارات، وقدرات ضرورية لأداء الأعمال، دون التأثر بأية مؤثرات شخصية، مثل: خلفياتهم الاجتماعية أو الإقليمية أو الاقتصادية، أو غيرها من المؤثرات غير الموضوعية، التي ليس لها علاقة بمدى القدرة على أداء مهام العمل، أو على أساس افتراضات شخصية ليس لها أسس تدعمها في الواقع العملي. وبالإضافة إلى ما يوفره ذلك من تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد، فإنه شرط لا غنى عنه لرفع مستوى الخدمات الحكومية في القطاع العام.

## تحديد الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظائف

ليس بإمكان أي شخص يتقدم للوظائف شغلها لمجرد تقدمه إليها، إذ ينبغي أن تتوافر فيه شروط معينة لشغلها. ويجب أن تكون هذه الشروط محددة وواضحة قبل البدء في عملية الاختيار. وتحدد أنظمة التوظيف في العادة الحد الأدنى من المتطلبات التي ينبغي أن تتوافر لدى المتقدم لشغل الوظائف. ومن هذه المتطلبات، ما يلي:

### ١. الجنسية

تتشرط الجنسية لشغل الوظائف العامة في العادة من أجل إتاحة الفرصة لأبناء البلد لشغل الوظائف دون منافسة غير المواطنين لهم، ولضمان توافر الولاء في العاملين بالوظائف العامة، ولضمان استمراريتهم في الخدمة. إلى جانب أن المواطن يكون أكثر تفهماً من غير المواطن لبيئة العمل في بلده وأنظمتها، ومن ثم يكون الأنسب لتولي الوظائف العامة.

ولا تجيز أنظمة التوظيف في العادة لغير أصحاب جنسية البلد شغل الوظائف العامة إلا على سبيل الاستثناء، وبشروط خاصة، في حالة عدم توافر الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف في المواطنين. فعلى سبيل المثال، فإن الحكومة الأمريكية تشترط توافر الجنسية الأمريكية لشغل جميع الوظائف التي يتم الالتحاق بها عن طريق المسابقات التنافسية لجميع الوظائف الفيدرالية، ولا يجوز توظيف غير المواطنين في هذه الوظائف إلا في حالات استثنائية، تتم في النادر وتحت ظروف غير عادية، وأي استثناء في هذا الخصوص، لا يتم إلا في حالة عدم وجود مواطنين مؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وأن يكون بموافقة مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي. (٧)

### ٢. السن

تفرض غالبية أنظمة التوظيف حداً أدنى من العمر لشغل الوظائف العامة، وذلك حتى يكون الفرد قادراً على القيام بأعمال الوظيفة ومقدراً لمسؤولياتها. فعلى سبيل المثال، فإن الحكومة الفيدرالية الأمريكية تشترط بلوغ الشخص سن الثامنة عشر، وفي بعض الوظائف بلوغ سن السادسة عشرة، كحد أدنى لشغل الوظائف العامة.

كما تفرض بعض أنظمة التوظيف حداً أعلى من العمر لشغل الوظائف العامة. إلا أن الغالب في أنظمة التوظيف هو فرض حد أدنى لشغل الوظائف العامة وليس حداً أعلى، باستثناء بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة، مثل: الوظائف التي تتطلب جهداً جسدياً وذهنياً للضلع بمهامها، ومثل بعض الوظائف غير المدنية كوظائف رجال الشرطة والمطافئ.

### ٣. اللياقة الصحية

تشرط معظم أنظمة التوظيف أن تتوافر في المتقدم اللياقة الصحية اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة بالفاعلية المطلوبة. ومن أجل هذا تطلب نظم الخدمة المدنية في العادة إجراء فحص طبي للمتقدم للتأكد من أن المتقدم قادر على أداء واجبات العمل على الوجه المطلوب، وللتيقن من خلوه من أي إعاقة ذهنية أو جسدية قد تعوقه عن أداء العمل بالكفاءة المطلوبة، وكذلك للتأكد من خلوه من الأمراض المزمنة. لكي لا يتعطل العمل ومصالح الآخرين بسبب الغياب المتكرر نتيجة للأمراض أو العجز الصحي، ولحماية مكان العمل من الأمراض المعدية، ولمنع الموظف من ادعاء إصابات بسبب العمل.

والفحص الطبي في معظم الحالات يشكل إحدى خطوات الاختيار، وفي الغالب يطلب ممن تم قبولهم مبدئياً، حيث يطلب منهم إجراء الفحص كخطوة نهائية قبل إصدار قرار التعيين. ولكن بسبب تكاليف الاختيار من امتحانات ومقابلات، فأحياناً يطلب من المتقدم اجتياز الفحص الطبي كإجراء أولي قبل الشروع في إجراء أية اختبارات أو مقابلات شخصية.

### ٤. حسن السيرة والسلوك

نظراً لما يقتضيه أداء مهام الوظيفة العامة من تمتع شاغلها بسلطات، والتزامه بأداء واجبات ومسؤوليات تستدعي توافر الثقة فيه، فإن نظم الخدمة تطلب أن يكون الموظف حسن السيرة والسلوك كشرط لشغل الوظائف العامة. وعلى هذا الأساس، فإن معظم تلك الأنظمة تقضي بعدم الصلاحية لتولي الوظائف العامة للشخص الذي ارتكب أعمالاً تتنافى

مع الشرف والأمانة، أو سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية، أو سبق فصله من الخدمة لأسباب تأديبية لمدة زمنية معينة .

##### ٥. متطلبات التعليم والخبرة والتدريب والخصائص الشخصية والبدنية

تعد هذه المتطلبات أساسية لشغل الوظائف العامة . ولكن يجب أن تكون مرتبطة بمهام الوظيفة المزمع شغلها، وأن تكون صادقة في تحديد ما إذا كان امتلاكها يمكن المتقدمين من أداء واجبات العمل وتحمل مسؤولياته على النحو المطلوب أم لا . أي يجب أن تكون صادقة في التنبؤ بما إذا كان بإمكان المتقدمين أداء العمل على النحو المطلوب أم لا . لذا فإنه يتم تحديد هذه المتطلبات في العادة على أساس التحليل الشامل لمحتويات الوظائف وما تنطوي عليه من واجبات ومسؤوليات؛ وذلك حتى يمكن تحديد نوع ومستوى المهارات والقدرات والمعارف والخصائص الأخرى المطلوبة لأداء كل وظيفة، ثم تحديد المؤشرات لهذه المعارف والمهارات والقدرات والخصائص بما في ذلك نوع ومستوى التأهيل العلمي، والخبرة النوعية والزمنية والتدريب المطلوب، والرخص المطلوبة لزاولة بعض الأعمال .

وفي بعض الأحيان يتم تحديد حد أدنى من المؤهلات التي ينبغي أن يمتلكها المتقدم، ويتم تحديدها على ضوء على المعارف والمهارات والقدرات الضرورية للموظف عند مستوى الدخول لأداء واجبات العمل ومسؤولياته على النحو المطلوب . بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد عدد من المؤهلات المفضلة . والمؤهلات المفضلة هي تعليم أو تدريب أو خبرات أو خصائص أخرى يحبذ توافرها في شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة، وتساعد في تحديد أفضل متقدم مؤهل للوظيفة . إلا أنه في بعض الحالات، يحبذ عدم استخدام المؤهلات المفضلة التي تحد من مجموعة المتقدمين التي يتم الاختيار من بينهم، وخاصة في وظائف مستوى الدخول أو الفئات الوظيفية ذات السوق المحدودة للمتقدمين المؤهلين . وعند تحديد المؤهلات المفضلة يجب أن يكون امتلاكها لازماً لأداء العمل، وليس بالإمكان تعلم المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة في الأشهر الأولى من شغل الوظيفة . كذلك يجب أن يكون من الممكن قياسها والتحقق منها، وأن يكون هناك احتمال كبير من أن

المتقدم سينجح في أداء مهام الوظيفة المعنية لو امتلك المعرفة والمهارة وقت التوظيف بدلاً من تعلمها خلال فترة التجربة .

وبالرغم من أهمية التحقق من صدق متطلبات التعليم والخبرة والتدريب والتأكد من ارتباطها بالوظائف المعنية، إلا أنه في الواقع العملي فقليلاً ما تكون هذه المتطلبات خاضعة لاختبارات الصدق الميدانية . إذ يتم تحديدها ببساطة على أساس تحليل الوظائف . وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات :

### (أ) المستوى التعليمي

تشرط أنظمة التوظيف في العادة الحصول على درجة علمية معينة في تخصص معين لشغل بعض الوظائف . وذلك على أساس أن مستوى ونوع التعليم يكون في العادة مؤشراً على القدرات والمهارات والاستعدادات والدوافع التي يتمتع بها المتقدم للوظائف . كما تتضمن المؤهلات العلمية في العادة التراخيص اللازم توافرها لدى المتقدم للعمل في مجال معين .

وتحديد المستوى التعليمي للوظائف كثيراً ما يكون أمراً تقديرياً . وذلك لأنه كثيراً ما يكون من الصعب إثبات أن حداً أدنى معين من التحصيل العلمي يعد أساسياً للنجاح في أداء بعض الوظائف .

ومهما يكن من أمر، فعند تحديد المؤهلات العلمية لشغل الوظائف ينبغي مراعاة أن تكون هذه المؤهلات مناسبة للوظيفة، فلا تكون أقل مما تتطلبه الوظيفة ولا أكثر . فالتعليم الزائد (overeducation) شأنه شأن التعليم الناقص، قد تكون له عواقبه السلبية من عدة نواح<sup>(٨)</sup> . فقد أظهرت الدراسات أن التعليم الزائد مرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي، وخاصة للذين يؤدون أعمالاً قليلة المهارة وقليلة المكانة . وقد يعود ذلك أن الشخص في هذه الحالة يتوقع رضى أعلى من العاملين الأقل تعليماً . كذلك تشير الدراسات أن التعليم الزائد مرتبط بانخفاض الإنتاجية، والغياب والتسرب الوظيفي وانخفاض الانغماس الوظيفي، بالإضافة إلى الاتجاه نحو الإنجاز الفردي بدلاً من الجماعي كوسيلة لتحقيق النجاح

الشخصي . فضلاً عن ذلك ، فقد كشفت بعض الدراسات عن أن التعليم الزائد يرتبط بعواقب سلبية ، مثل : العزلة الاجتماعية ، وانخفاض مستوى الرضا في الحياة ، وانخفاض تقدير الذات ، والأعراض النفسية السلبية ، وتدهور الصحة النفسية بشكل عام . (٩)

### (ب) الخبرة العملية

يقصد بالخبرات العملية ، بوجه عام ، الحد الأدنى من المدة الزمنية التي أمضاها الشخص في مجال عمل معين ، لكي يتمكن من أداء العمل الحالي على النحو المطلوب . وتعد الخبرات العملية مصدراً أساسياً لاكتساب المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لكثير من الوظائف . بل إن الخبرة العملية في بعض الوظائف تفوق في أهميتها المؤهلات العلمية في حقل دراسي معين . حيث إن إجادة أداء بعض الأعمال تعتمد على الخبرة والمران بصورة أساسية . وقد أظهرت كثير من الدراسات الميدانية أن للخبرة العملية تأثير في الأداء المستقبلي للعمل . (١٠)

ومثلما هو الحال في تحديد الحد الأدنى للمستوى التعليمي المناسب لشغل الوظائف ، فإن تحديد الحد الأدنى من الخبرة اللازمة للعمل يثير بعضاً من الجدل . ويعود ذلك إلى أنه لا توجد قواعد موضوعية تماماً يمكن على أساسها تحديد مدة الخبرة اللازمة لأنواع الوظائف . فكيف يمكن ، على سبيل المثال ، تحديد أن ستين من الخبرة في حقل معين تعد ضرورية للنجاح في أداء وظيفة معينة ، وأن سنة ونصف ليست كافية؟ لذا فإن تحديد الخبرة اللازمة يكون تقديرياً بصفة عامة .

وفي بعض الحالات تميز أنظمة التوظيف أن تحل الخبرة والتعليم والتدريب محل بعضها البعض ، فيستعاض عن الشهادة الدراسية بخبرة معينة ، أو يستعاض عن الخبرة بشهادة معينة أو تدريب معين . ومثل التعليم الزائد فإن الخبرة الزائدة أيضاً قد تخلق توقعات تؤدي إلى عدم الرضا إذا لم يتم تحقيقها . (١١)

(ج) التدريب

يعد التدريب مهماً لشغل بعض الأعمال، فبعض الوظائف لا يكفي لشغلها توافر مؤهلات علمية وخبرات عملية فحسب. لذا يطلب من المتقدمين لبعض الوظائف إكمال دورات تدريبية إما عامة أو خاصة ومحددة، وذلك حسب ما يتطلبه القيام بمهام الوظيفة المعنية. وتحدد أنظمة التوظيف في الوظائف نوعية التدريب والمدة الزمنية له. ويمكن الاستعاضة عن متطلبات التدريب بخبرات عملية أو مؤهلات علمية معينة.

(د) الخصائص الشخصية

في بعض الوظائف يكون سلوك الشخص واتجاهاته وميوله وخصائصه الشخصية مهمة للنجاح لأداء مهام العمل، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والعملية. لذا فإن أنظمة الوظائف تستلزم لشغل بعض الوظائف توافر خصائص شخصية معينة في المتقدم. ولكن بصفة عامة ينبغي عدم التوسع في هذه الخصائص لأنه ليس لها مفهوم موحد، ويثور الكثير من الجدل حول كيفية قياسها.

(هـ) الخصائص البدنية

بالإضافة إلى ضرورة توافر اللياقة الصحية للموظف بصورة عامة، فإن بعض الوظائف تستدعي توافر قدرات جسمية معينة في المتقدم، حتى يكون بإمكانه تحمل أعبائها على النحو المطلوب، مثل: سلامة السمع لعاملِي الستراتالات، والقدرة الجسمية لوظائف الشحن والتفريغ.

**خطوات عملية الاختيار**

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم في العادة وفقاً لعدد من الخطوات. وليس ثمة صيغة موحدة لخطوات الاختيار، سواء من حيث النوعية أم العدد أم الترتيب. إذ تعتمد هذه الخطوات على حجم المنظمة، وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها، وعدد من يتم اختيارهم، وغيرها من العوامل.

ولكن، بصفة عامة، تتضمن عملية الاختيار الخطوات الأساسية التالية :

- ١ . إجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين .
- ٢ . استيفاء طلبات التوظيف والوثائق المصاحبة لها ومراجعتها .
- ٣ . إجراء الامتحانات التوظيفية .
- ٤ . إجراء المقابلات الشخصية .
- ٥ . التحري عن المرشح للوظيفة .
- ٦ . الترشيح لشغل الوظيفة .
- ٧ . إجراء الكشف الطبي .
- ٨ . إصدار قرار التعيين .
- ٩ . الالتحاق بالوظيفة .
- ١٠ . تجربة الموظف .

### أولاً - المقابلة الأولية للمتقدمين

في البداية يقوم الراغبون بشغل الوظائف الشاغرة بالتقدم عليها وفقاً لإجراءات التقديم المحددة في المنظمة . وليس هناك صيغة موحدة لإجراءات التقديم على الوظائف الشاغرة، إذ تختلف هذه الإجراءات وفقاً للسياسات التنظيمية والتوظيفية، ووفقاً لنوع الوظائف، وحجم المتقدمين عليها في العادة . وتهدف إجراءات التقديم في الأساس إلى إتاحة الفرصة لمن يرغب في التقدم للوظائف الشاغرة ممن تنطبق عليهم الشروط للتقدم على قدم المساواة مع غيرهم من الأفراد، ولتحديد ما إذا كان المتقدم يملك الحد الأدنى من متطلباتها .

وفي كثير من الحالات تكون المقابلة الشخصية الأولية هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار . حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المتقدمين، يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين عليها، والإجابة عن أية استفسارات قد

تكون لديهم بهذا الخصوص . ومن ثم تصفية الأشخاص الذي يشعرون أن الوظائف الذين يرغبون في التقدم عليها غير مناسبة لهم بشكل أو بآخر .

كما يتم في هذه المقابلة المبدئية التحقق من مدى استيفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها، ومن ثم استبعاد المتقدمين الذين يبدو من الجلي أنهم لا يستوفون هذه الشروط، قبل القيام بالتقدم رسمياً على الوظائف .

وتتضمن المقابلة الأولية أسئلة مباشرة وسريعة وغير متعمقة توجه للمتقدم . حيث يتم سؤاله عن مدى استيفائه للمؤهلات العلمية والعملية، ومدى استيفائه لشروط الجنسية والسن، واهتماماته الوظيفية . كما يتم توضيح الوظائف الشاغرة في المنظمة وطبيعتها، ومواقعها، ومزاياها المالية . كذلك يمكن إجراء المقابلة الأولية على أساس استبانة أولية يتولى المتقدم استكمالها . وبعد اجتياز الشخص لهذه المقابلة الأولية يمكنه التقدم رسمياً على الوظيفة .

وبطبيعة الحال ليس من الضروري إجراء مقابلة أولية للمتقدمين في كل الأحوال، بيد أن إجراء مثل هذه المقابلة يوفر للمنظمة بعضاً من الوقت والجهد اللازم لدراسة الطلبات وتصنيفها .

### ثانياً - استيفاء طلب التوظيف والوثائق المصاحبة ومراجعتها

بعد اجتياز المتقدم للمقابلة الأولية يطلب منه تعبئة استمارة أو طلب رسمي للتوظيف (وفي بعض الحالات يكمل المتقدمون الطلبات قبل المقابلة الأولية، وفي هذه الحالة يحدد الطلب من تتم مقابله). بالإضافة إلى ذلك كثيراً ما يطلب من المتقدم تقديم نبذة عن سيرته الذاتية، وعدد من التوصيات عنه .

#### ١. نموذج التوظيف

تستخدم نماذج التوظيف في العادة للحصول على بعض المعلومات عن المتقدمين، لتقويمهم تقوياً مبدئياً، والتأكد من استيفائهم لشروط التوظيف . وبذلك تكون هذه الطلبات

من الوسائل المبدئية لتصفية المتقدمين، وذلك باستبعاد الطلبات التي لا تستوفي شروط التوظيف. حيث يقوم الموظفون المختصون بالتأكد من اكتمال البيانات التي تتضمنها استمارات التوظيف، وتقرير ما إذا كان المتقدم يستوفي الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة للتوظيف، بالإضافة إلى المتطلبات النظامية لشغل الوظائف، مثل: الجنسية، والعمر، والقدرة البدنية. وبالتالي استبعاد المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظائف.

وعلاوة على أن طلبات التوظيف توثق رسمياً رغبة الفرد في التوظيف، وتستخدم كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين، فهي تحقق عدداً من الغايات الأخرى. فهي تساعد على الإعداد للمقابلات الشخصية للمتقدمين، كما أن المعلومات التي تتضمنها تصبح جزءاً من سجل الفرد، وتساعد على بناء قاعدة للمعلومات عن المتقدمين يمكن استخدامها كسجلات يتم الرجوع إليها بعد توظيفهم. كذلك فإن المعلومات التي تحتويها الطلبات تساعد في تقويم مدى فاعلية عملية الاختيار.

وفي بعض الحالات تستخدم طلبات التوظيف كوسيلة وحيدة للحكم على مدى صلاحية المتقدم للوظيفة. ويتم ذلك من خلال تقويم المعلومات التي تحتويها الطلبات، بما في ذلك الخبرات والمؤهلات والتوصيات من الرؤساء السابقين. إلا أن استخدام طلبات التقويم كوسيلة وحيدة للاختيار يثير العديد من المشكلات. فهذه الوسيلة منفردة لا توفر معايير موحدة لتقويم المتقدمين بشكل موضوعي. وللتغلب على ذلك قد يكون من الضروري التأكد من ملاءمة البنود التي يتضمنها النموذج للتمييز بين المتقدمين، وأن يتم وضع أوزان رقمية لكل بند، بحيث تختلف الأوزان المخصصة لكل بند وفقاً لأهمية البند في أعمال الوظيفة، ويتم جمع أوزان الاستجابات التي يقدمها كل متقدم عن هذه البنود وتقويمها.

وفي كل الأحوال ينبغي الاهتمام بتصميم طلبات التوظيف، إذ إن الطلبات المصممة تصميماً سليماً يمكن أن توفر الكثير من الوقت والجهد للمنظمة. حيث إنها تساعد على تحديد مدى امتلاك المتقدم للشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة المتقدم لها، ومن ثم تساعد على استبعاد الطلبات التي لا تفي بالشروط بسهولة وسرعة. وليس هناك شكل واحد لطلبات

التوظيف، إذ يتوقف تصميمها وكذلك نوعية المعلومات التي تتضمنها ومدى تفصيلها، على نوعية الوظائف ومستواها. ولكن، في كل الأحوال، ينبغي أن تكون المعلومات التي يطلب من المتقدم تقديمها مفيدة ومتصلة بالعمل قدر الإمكان. وتساعد مواصفات الوظائف على تحديد نوع المعلومات التي ينبغي الحصول عليها من المتقدم في طلب التوظيف.

وفي الغالب تتضمن طلبات التوظيف معلومات شخصية عن المتقدم، (مثل: اسم المتقدم، وهويته، وسنه، وحالته الاجتماعية، وعنوانه) ومعلومات عن الوظيفة المتقدم عليها، ومعلومات عن مستواه العلمي (المؤسسات العلمية التي درس فيها وتواريخ الدراسة فيها، ونوعية التخصص، والتقدير الذي حصل عليه) والدورات التدريبية ونوعها، والخبرات العملية (الأعمال التي سبق له مزاولتها وأهم واجباتها ومسؤولياتها، والفترة التي قضاها في كل عمل) ومعلومات عن لياقته الصحية، ومعلومات عن الأشخاص والجهات التي يمكن الاتصال بها للاستعلام عنه.

كذلك تحتوي بعض نماذج التوظيف على أسئلة عن ميول الشخص واهتماماته التي لها علاقة بالعمل المتقدم عليه. وكذلك بعض الأسئلة عن أبرز إنجازاته السابقة والجوائز والتقدير التي سبق الحصول عليها.

وبالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بما تتضمنه نماذج التوظيف، فكذلك ينبغي الاهتمام بشكلها. وفي هذا الصدد ينبغي مراعاة جانبين رئيسين: (١٢)

- وجود مساحة كافية لتدوين إجابات كاملة عن الأسئلة التي يتضمنها النموذج، حتى لا تكون المعلومات مختصرة بشكل مخل، ومن ثم يصعب تقويم المعلومات التي يتضمنها النموذج، عند الحكم على صلاحية المتقدم.

- أن تكون أحرف الطباعة مناسبة، حتى تظهر واضحة وغير مزدحمة، لكيلا تفوت على المتقدم فرصة الإجابة عن بعض الأسئلة.

ويبين الشكل التالي مثلاً للمعلومات التي يتضمنها نموذج طلب التوظيف.

## شكل (١) نموذج طلب التوظيف

التاريخ :

معلومات شخصية:

الاسم :

رقم الهوية :

الجنسية :

تاريخ الميلاد :

الجنس :

الحالة الاجتماعية :

العنوان الدائم :

العنوان الحالي :

رقم الهاتف :

معلومات عن الوظيفة المتقدم إليها:

اسم الوظيفة :

مرتبتها :

مقرها :

المستوى التعليمي:

المؤهلات التعليمية :

مكان الدراسة :

التخصص :

التقدير :

سنة الحصول على كل مؤهل :

الخبرة العملية :

الوظائف السابقة التي سبق شغلها :

الجهة التي تتبعها الوظائف السابقة :

مدة الخدمة في الوظائف السابقة :

**المهارات الخاصة:**

إجادة لغة أجنبية:

مهارات الاختزال:

**الدورات التدريبية:**

الدورات التدريبية المتصلة بمجال العمل:

الجهة التي تم التدريب فيها:

تاريخ الحصول على كل دورة:

المدة الزمنية لكل دورة:

الميول والاهتمامات:

مصادر المعلومات عن المتقدم:

أسماء عدد من الأشخاص عمل معهم المتقدم ويمكنهم الحكم على أداءه:

علاقة المتقدم بكل مرجع من المراجع السابقة:

عنوان كل مرجع:

رقم الهاتف لكل مرجع:

**٢. السيرة الذاتية**

كثيراً ما تصحب نماذج التوظيف بسيرة ذاتية يعدها المتقدم عن نفسه ، لدراسة المعلومات التي تتضمنها واستخدامها ، بالإضافة إلى المعلومات المدونة في نموذج التوظيف ، لتقوم مدى صلاحيته للوظيفة . والسيرة الذاتية هي عبارة عن وصف مكتوب عن الخبرة والتدريب والتعليم السابق للمتقدم ، بالإضافة إلى أنها قد تتضمن معلومات عن إنجازاته البارزة واهتماماته ونقاط القوة لديه .

وعند تفحص السيرة الذاتية للمتقدم يجب أن يأخذ المراجع في الحسبان متطلبات العمل الحالي ، والتعمن في خبرات الشخص الماضية ، وعلى وجه الخصوص إنجازاته الماضية . كذلك فإن السيرة الذاتية تعكس مهارة الاتصال ومدى الحرفية التي يتمتع بها المتقدم . وهكذا فإن السير الذاتية التي تنطوي على أسلوب ركيك وإعداد ضعيف هي دليل على وجود خلل

في المتقدم . كذلك من الضروري الالتفات إلى بعض المعلومات التي لها علاقة بالعمل بشكل غير مباشر والتي تحمل مؤشرات عن شخصية وأسلوب المتقدم .

إلا أنه في كل الأحوال ينبغي التنبيه إلى أن السيرة الذاتية تتضمن المعلومات التي يرغب المتقدم في إظهارها ، كما أنها تعد بمثابة دعاية شخصية عنه . وفي الحقيقة فقد أظهرت عدة دراسات أن المتقدمين كثيراً ما لا يقولون الحقيقة في سيرهم الذاتية ،<sup>(١٣)</sup> لذا فيجب استبعاد المزاعم غير المدعومة ، من خلال التفحص الدقيق للسيرة الذاتية ، والتنبيه إلى المعلومات المتناقضة ، والتأكد من أن تتابع التواريخ في السيرة الوظيفية مذكور على نحو منطقي ، والانتباه إلى الفجوات في تواريخ التوظيف ، والتركيز على النقاط الرئيسة وعدم الالتفات إلى التفاصيل الهامشية التي تحول الانتباه عن الجوانب الرئيسة في السيرة الذاتية ، وكذلك الانتباه إلى المعلومات التي أغفلها المتقدم ولم يضمنها في سيرته .

### ٣. المراجع والتوصيات

كثيراً ما تصحب نماذج التوظيف برسائل توصية عن المتقدم ، يكتبها أشخاص يعرفون المتقدم ويستطيعون تقديم بعض المعلومات اللازمة عنه . وبالرغم من أن هناك أشخاص متعددون يمكنهم كتابة مثل هذه التوصيات ، إلا أنه في الغالب يجذب أن يكتبها رؤساء سابقون للمتقدم .<sup>(١٤)</sup> وليس هناك إجراء معين للحصول على المراجع والتوصيات عن المتقدم . فإحياناً قد يسأل المتقدم في طلب التوظيف كتابة أسماء وعناوين عدد من الأشخاص الذين يعرفونه ويستطيعون تقديم بعض المعلومات عن مؤهلاته وشخصيته وخبراته ، حتى يمكن الاتصال بهم أو الكتابة إليهم للاستعلام عنه بهذا الشأن . أو قد يطلب من المتقدم تعبئة نموذج معد خصيصاً لهذا الغرض من عدد من الأشخاص الذين يعرفونه ، يجيبون فيه عن أسئلة معينة عن المتقدم . وفي بعض الحالات لا يكون هناك نموذج محدد للتوصية ، حيث يكفي أن يعد الموصي توصيته عن المتقدم على شكل مقالة مكتوبة يتحدث فيها عن المتقدم وفقاً لما يراه .

وبالرغم من انتشار استخدام رسائل التوصية في عملية الاختيار ، إلا أنها تواجه العديد من الانتقادات ، خاصة وأنها أثبتت صدقاً ضعيفاً في التنبؤ بمدى نجاح المتقدم في أداء مهام

الوظيفة المتقدم عليها. (١٥) ومن أوجه الضعف في هذه التوصيات أن المتقدم نفسه هو الذي يحدد من يكتب التوصية له في العادة. وبطبيعة الحال فإن المتقدم يختار الشخص الذي يعتقد أنه سيوصي به بصورة إيجابية. كذلك فكثيراً ما يرى الموصون أن عليهم تقديم الشخص بصور إيجابية. والحقيقة فقد أوضحت كثير من الدراسات أن معظم رسائل التوصية تكون في الغالب إيجابية. ويعود ذلك إلى أن كثيراً من الموصين يرون أن كتابة حتى جملة واحدة سلبية عن الفرد تعد بمثابة "قبلة الموت" في فرصته للحصول على العمل المقدم عليه. ويزيد احتمال الكتابة الإيجابية عن الشخص عندما يكون بإمكان المتقدم الاطلاع على التوصية المعدة عنه. وفي هذا المجال أظهرت الدراسات أنه عندما لا يكون بإمكان المتقدم الاطلاع على التوصيات المعدة عنه، يكون هناك احتمال أكبر للتشدد في كتابة التوصيات. (١٦) فضلاً عن ذلك، كثيراً ما يكون الرؤساء السابقون الذين يقومون بإعداد التوصية عن المتقدم لا يعرفونه معرفة جيدة، أو قد لا يتذكرون كل شيء عن أدائه في الماضي. لهذا فإن معظم رسائل التوصية تفتقر إلى الثبات نتيجة لعدم اتفاق الموصين على المتقدم، نتيجة لعدم معرفتهم بكل الجوانب السلوكية عن الشخص. (١٧)

علاوة على ما سلف، فإن أسلوب إعداد رسائل التوصية كثيراً ما يحد من قيمتها. فكثيراً ما تكون رسائل التوصيات عامة وموجهة "إلى من يهمه الأمر"، ولا تتبع خطوطاً عريضة معينة، ولا تقدم أمثلة محددة عن سلوك الشخص، وما الذي ينبغي التركيز عليه في أداء الفرد طالب التوصية. ومثل هذه التوصيات، في الواقع، تكون محدودة الفائدة، لأنها في الغالب لا تتضمن تقويماً موضوعياً للشخص، خاصة إذا كان هو الذي يحملها وليست موجهة إلى عنوان معين. لذا فقد يكون من الأفضل الطلب من الشخص تقديم عدد من الأسماء ليتسنى الاتصال بها للاستعلام عنه.

ولكن بالرغم من مشكلات التوصيات، إلا أنه يمكن الاستفادة منها للحصول على معلومات عن العمل السابق للفرد، قد يتعذر الحصول عليها من خلال الوسائل الأخرى للاختيار. وحتى يمكن الاستفادة من رسائل التوصية فيلزم إعدادها على النحو السليم،

بحيث يتم التركيز فيها على الحالات الهامة المتعلقة بأداء الشخص بدلاً من خصائصه الشخصية التي يصعب تقويمها بموضوعية، وأن تتضمن أمثلة محددة عن ذلك الأداء بعيداً عن العموميات. <sup>(١٨)</sup> وينبغي للمنظمة من جانبها أن تتصل بمعدي التوصيات للحصول على معلومات متكاملة عن المتقدم. وفي هذه الحالة يجب الاهتمام بالأسئلة التي ستطرح للحصول على معلومات عن المتقدم وإعدادها إعداداً جيداً. وفي العادة يتم الاتصال بمعدي التوصيات بعد اجتياز الموظف للامتحانات التوظيفية والمقابلات الشخصية.

### ثالثاً - الامتحانات التوظيفية

بعد الانتهاء من دراسة طلبات التوظيف والسير الذاتية والتوصيات وتفحصها، واستبعاد الطلبات غير المستوفية للشروط العامة اللازمة، تأتي المرحلة التالية في عملية الاختيار، وهي تصفية الطلبات التي تم قبولها في المرحلة السابقة لاختيار الأفضل منها من خلال الامتحانات التوظيفية أو المقابلات الشخصية أو كليهما. <sup>(١٩)</sup>

والامتحانات التوظيفية هي وسيلة لتقويم مدى ملاءمة ما يملكه المتقدمون للوظائف من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات لأداء واجبات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة، <sup>(٢٠)</sup> حيث يمكن من خلالها تقدير المركز النسبي أو المطلق للمتقدم باستخدام مقاييس شخصية أو نفسية أو سلوكية معينة. <sup>(٢١)</sup> وتحقق الامتحانات، كواحدة من وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة، هدفين رئيسيين. الأول شغل الوظائف العامة بالأشخاص الأكفاء، والثاني تحقيق مبدأ المساواة والعدالة، وذلك ببناء قرار الاختيار على أسس موضوعية غير شخصية. فضلاً عن ذلك فإن الامتحانات تحقق عدداً من المزايا. فهي تساعد على كشف المواهب، كما أنها تساعد في التمييز بين القدرات المختلفة للمتقدمين وترتيبهم وفقاً لمدى حسن أدائهم المحتمل في العمل. كما تساعد على التقليل من تكاليف عملية الاختيار والتوظيف، حيث يمكن من خلالها تقويم أعداد كبيرة من المتقدمين خلال مدة قصيرة من الزمن. <sup>(٢٢)</sup>

وقد مرت فترة من الزمن، خاصة في السبعينيات من القرن العشرين، واجهت فيها الامتحانات التوظيفية انتقادات عديدة. وكان لمثل هذه الانتقادات أثر كبير في إحجام كثير

من المنظمات عن استخدامها كوسيلة للاختيار . بيد أن نتائج عدد من الأبحاث التي ظهرت في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين أثبتت عدم صحة الكثير من هذه الانتقادات . إذ بينت هذه الأبحاث التي كان من روادها بصورة كبيرة فرانك شميدث وجون هنتر (Frank Schmidt and John Hunter)، أن الامتحانات التوظيفية المصممة تصميمًا سليمًا يمكن تعميمها واستخدامها في أماكن جغرافية متعددة، وحتى في وظائف جديدة. (٢٣) كذلك أظهرت العديد من الدراسات إلى أنه لا توجد بدائل أخرى أفضل من الامتحانات التي تتسم بالصدق والثبات كوسيلة للاختيار، (٢٤) حيث ظهر أنها أفضل وسيلة للتنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي عندما تكون صادقة. (٢٥) كما أن هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسة مدى صدق الوسائل الأخرى للاختيار، وجدوا أنه لا توجد وسيلة أخرى لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يمكن أن تضاهي صدق الامتحانات، باستثناء تعبئة طلبات التوظيف. (٢٦) ونتيجة لذلك فقد تنامي استخدام الامتحانات كوسيلة للاختيار الوظيفي في السنوات الأخيرة. (٢٧)

إلا أنه ينبغي ملاحظة أن الامتحانات لا تستخدم كوسيلة للاختيار لشغل بعض الوظائف، حيث يتم إعفاء المتقدمين لبعض الوظائف من شرط إجراء الامتحانات التوظيفية، وذلك على سبيل الاستثناء، ومن أمثلة هذه الوظائف، ما يلي: (٢٨)

١. الوظائف ذات الطبيعة الفنية البالغة التعقيد، والتي لا تتوافر شروطها إلا في عدد قليل أو محدود جداً من الأشخاص . الأمر الذي يلغي الحاجة إلى إشراكهم في اختبارات تنافسية ويتم تعيينهم بلا اختبار أو مقابلات شخصية .
٢. الوظائف ذات المسؤوليات القيادية الضخمة . فمثل هذه الوظائف تعتمد أساساً على عنصر الشخصية وعنصر الخبرات التي تتكون كحصيلة للتجربة والممارسة . ففي هذه الحالة لا يتم الاختيار على أساس الامتحان وإنما تطبق معايير أخرى .
٣. الوظائف التي لا تقدم إغراء وتفتقر إلى عنصر الجاذبية، الأمر الذي يسبب إغراضاً واضحاً عنها . وفي مثل هذه الحالات فإن الاختبار لا يكون مناسباً .

- ٤ . الوظائف ذات الواجبات والمسؤوليات المحدودة الأهمية بشكل واضح، حيث يكون الاختبار فيها ليس ضرورياً.
- ٥ . الوظائف ذات الطبيعة السرية فيكون الاختيار فيها بناءً على الثقة .
- ٦ . الوظائف ذات الطبيعة المؤقتة . التي يتم التعيين فيها فترة محدودة؛ نظراً لقصر شغل الوظيفة الذي لا يوازي النفقة المتكبدة في إجراء الامتحان، كذلك في العادة لا يلتحق بها أفراد ذوو كفاءة عالية .
- ٧ . الوظائف التي لا تستطيع إجراءات ونظم الاختبار أن توفر لها، بطريقة مرضية، العناصر القادرة على شغلها ومن ثم يستلزم الأمر أن يختار لها بغير الاختبارات .

#### الإعداد للامتحانات

يستلزم إعداد الامتحانات على النحو السليم مراعاة عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها ما يلي:

- ١ . يجب أن يكون الامتحان شاملاً للجوانب الجوهرية للوظائف المعنية . ويتطلب هذا إجراء تحليل متكامل للوظائف لتحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للأداء، والتي على أساسها يمكن امتحان المتقدمين للتأكد من مدى امتلاكهم لها . فعلى سبيل المثال، يمكن من خلال تحليل الوظائف تحديد المجالات الأساسية التالية للأعمال الكتابية، ويتم قياس أداء المتقدم في كل منها باستخدام الوسيلة المناسبة:
- (أ) مهارات القراءة .
- (ب) مهارات الإملاء .
- (ج) مهارات علامات الترقيم .
- (د) مهارات قواعد اللغة .
- (هـ) اتباع التوجيهات .
- (و) المهارات العددية .

(ز) المهارات اللفظية .

(ح) مهارات الطباعة .

(ط) مهارات تدوين المعلومات الشفهية .

(ي) مهارات تنظيم الملفات .

٢ . تصميم فقرات الامتحان من قبل أفراد مختصين مؤهلين .

٣ . التحقق من صدق الامتحان وثباته .

٤ . تحديد الدرجة المناسبة لاجتياز الامتحان . وينبغي أن تحدد الدرجة المناسبة لكل سؤال من أسئلة الامتحان ، بحيث يتم تحديد الدرجة وفقاً لأهمية عنصر العمل الذي يرجع إليه السؤال ، فكلما زاد ذلك العنصر مهماً زادت الدرجة المخصصة له .

#### أنواع الامتحانات التوظيفية

ليست هناك طريقة واحدة لتصنيف الامتحانات التوظيفية . فمن حيث الشكل ، هناك الامتحانات التحريرية ، والامتحانات الشفهية ، وامتحانات الأداء . ومن حيث أسلوب التقويم هناك الامتحانات المعيارية (التي يتم فيها مقارنة نتائج كل ممتحن بمتوسط الدرجات لمجتمع معين) وامتحانات الابسيتيف (ipsative tests) التي لا تقدم فيها النتائج بصورة مطلقة وإنما من خلال مقارنتها مع أداء الشخص نفسه ، سواء في امتحانات أخرى ، أو مع أبعاد مختلفة في الامتحان نفسه .

كذلك يمكن تصنيف الامتحانات الوظيفية طبقاً للخصائص المراد قياسها ، إذ إن لكل نوع من أنواع هذه الامتحانات هدفاً مختلفاً . وتقيس الامتحانات الوظيفية العديد من الخصائص بما في ذلك القدرات والاستعدادات العامة والخاصة للمتقدم ، وكذلك شخصيته واتجاهاته وميوله . وفي بعض الأحيان تقتضي بعض الوظائف استخدام أنواع مختلفة من الامتحانات لبعض الوظائف ، يصمم كل منها لقياس المهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة . وفيما يلي عرض لأهم أنواع الامتحانات الوظيفية وفقاً لما تحاول قياسه ، أولاً ثم وفقاً لشكلها .

## ١. امتحانات القدرات والاستعدادات (abilities and aptitudes)

هي امتحانات تقيس القدرات والمهارات الحالية التي يمتلكها الشخص لأداء عمل معين، أو تحاول الكشف عن القدرات الكامنة ومدى الاستعداد والقبالية لديه للتطور واكتساب مهارات معينة إذا ما تلقى التدريب المناسب والمران الكافي في مجال معين. وتتعدد امتحانات القدرات والاستعدادات إلى حد كبير، إلا أنها تقع ضمن إحدى الفئات التالية: القدرات الإدراكية (cognitive)، والقدرات الميكانيكية، والقدرات الحركية (psychomotor).

وتقيس الامتحانات الإدراكية العديد من القدرات والاستعدادات، من أهمها قدرات الفهم اللغوي، قدرات الطلاقة اللفظية، القدرات المكانية، القدرات العددية، الذاكرة، والاستنتاج المنطقي. فامتحانات القدرات والاستعدادات اللفظية، على سبيل المثال، تقيس قدرة الشخص أو استعداداته على استخدام الكلمات في التفكير والتخطيط والاتصال. وامتحانات القدرات العددية تقيس قدرة الشخص على إجراء العمليات الحسابية. أما امتحانات السرعة الإدراكية فتقيس قدرة الشخص على التعرف على مدى الاختلاف والتشابه بين الأشياء والحالات. وتقيس امتحانات الاستعدادات المكانية قدرة الشخص على تصور الأشياء في المساحات وتحديد العلاقة بينها. أما امتحانات القدرة المنطقية فتقيس القدرة على تحليل الحقائق الشفهية والتحريرية وإصدار الأحكام الصائبة المطلوبة لأداء العمل على النحو المطلوب. (٢٩)

وتستخدم امتحانات القدرات الميكانيكية في الغالب للوظائف الفنية أو شبه الفنية. وهي في الأساس امتحانات إدراكية إلا أنها تركز على النوع الميكانيكي منها. وتتضمن القدرات والاستعدادات التي تسعى هذه الامتحانات إلى قياسها: استيعاب العلاقات الميكانيكية، معرفة الأدوات واستخداماتها، ومعرفة أو استخدام المبادئ الميكانيكية.

أما امتحانات القدرات الحركية فتركز على القدرات الجسدية وليس الإدراكية، وتستخدم لقياس مدى قوة الشخص وتناسق حركاته واتساقها. مثل اتساق حركة الأصابع، اتساق حركات اليدين، واتساق حركات اليد والعين، وسرعة حركة الذراعين، وسرعة

الاستجابة البدنية . كما تتضمن امتحانات الحواس ، التي تقيس قدرات ، مثل : حدة البصر ، والقدرة على التمييز بين الألوان ، وقوة السمع .

وقد ثبت أن امتحانات القدرات والاستعدادات يمكن أن تتنبأ بنجاح الأداء في أنواع كثيرة من الوظائف . بل إن بعض الأبحاث تشير أنها تفوق الأنواع الأخرى من وسائل الاختيار في قياس قدرات الشخص . (٣٠)

## ٢. امتحانات الإنجاز

تستخدم امتحانات الإنجاز أو التحصيل للكشف عن مدى إلمام المتقدم بمعلومات وثيقة الصلة بالأداء في الوظيفة المتقدم عليها ، لقياس مقدار معرفته في مجالات معينة ، مثل : الإنتاج ، أو الاقتصاد ، أو الإدارة المالية ، أو الشؤون الهندسية ، وغيرها من المجالات ذات العلاقة بالعمل . (٣١) وتختلف امتحانات الإنجاز عن امتحانات القدرات أو الاستعدادات في أن امتحانات القدرات تستخدم في العادة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي ، في حين يتم استخدام امتحانات الإنجاز لتقويم نتائج تدريب أو تعليم سابق حصل عليه المتقدم . (٣٢) فعلى سبيل المثال ، تساعد امتحانات القدرة على الكشف عن أولئك الذين لديهم استعداد أفضل من غيرهم لتعلم لغة أجنبية ، بينما تقيس امتحانات الإنجاز مدى إجادة الفرد الفعلية لتلك اللغة بعد أن يكون قد تعلمها .

## ٣. امتحانات الشخصية

امتحانات الشخصية هي شكل من أشكال الامتحانات النفسية التي تستخدم لقياس مدى توافر خصائص معينة في الشخص يستلزمها الأداء الناجح للوظيفة ، مثل : مهارات الاتصالات الشخصية ، المهارات القيادية ، الاستقرار النفسي ، الموضوعية في إصدار الأحكام ، وغيرها من الخصائص الشخصية أو النفسية . فهي معنية بصفة أساسية بالسلوك النفسي وليس الفكري أو الذهني . وبالرغم من أن امتحانات الشخصية لم تكن في الأصل مصممة لاختيار الموظفين ، إلا أنها أصبحت تستخدم في التوظيف على أساس أن الصفات

الشخصية تؤثر في أداء العديد من الأعمال .

وتعدد الجوانب الشخصية المهمة لأداء العمل ، ومن ثم تعدد مداخل امتحانات الشخصية وفقاً لذلك . ولكن بالرغم من تعدد مداخل امتحانات الشخصية لأغراض الاختيار الوظيفي ، إلا أن هناك اتفاق كبير تطور خلال العقد الماضي بين علماء نفس الشخصية بأن الشخصية لها خمسة أبعاد أساسية ، يطلق عليها في العادة (الخمس الكبرى) . ولكن ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد . وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي: (٣٣)

(أ) الانبساطية (extraversion): أي كون الإنسان اجتماعي ، وعشوي ، ويتمتع بالحوية والنشاط .

(ب) العصاوية (neuroticism): أو الاستقرار النفسي : ومن الخصائص الشائعة التي ترتبط بهذا البعد: القلق ، الكآبة ، الغضب ، الإحراج ، العاطفة ، وعدم الأمان النفسي .

(ج) التقبل (agreeableness): توجه نحو علاقات شخصية حميمة ، ومن الخصائص التي ترتبط بهذا البعد: اللطف ، المرونة ، الثقة ، الطيبة ، التعاون ، التسامح ، والتحمل .

(د) الإحساس الداخلي (conscientiousness): درجة التنظيم ، والإصرار ، والدوافع الداخلية في السلوك الموجه نحو الهدف .

(هـ) الانفتاح على التجارب: أي مرونة التفكير وتقبل الأفكار الجديدة ، والفضول ، وسعة الخيال ، والأصالة ، وسعة الأفق .

ومن أشهر امتحانات الشخصية امتحانات مينسوتا للجوانب المتعددة للشخصية (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) التي تم تطويرها في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين في جامعة مينسوتا الأمريكية بقيادة ستارك هاثواي وجي شارنلي مكينلي (Hathaway and J. Starke RCharnley McKinley) . لأغراض

نفسية وطبية، إلا أنها أصبحت تستخدم لتقويم الأفراد لغير الأغراض النفسية والطبية، وإحدى هذه الاستخدامات اختيار الموظفين للوظائف الهامة. (٣٤)

غير أن استخدام الامتحانات الشخصية كأداة للاختيار يثير الكثير من الجدل، حيث توجه إليها العديد من الانتقادات. فتمتقدها يشيرون إلى صعوبة تحديد الخصائص الشخصية اللازمة لكل وظيفة وصعوبة قياسها بدقة لأنها غير ملموسة. كما يعدون استخدامها انتهاكاً لخصوصية الفرد؛ لأنها كثيراً ما تتضمن معلومات عن الحياة الخاصة للفرد التي لا تتصل مباشرة بوظيفة معينة. كذلك فإن نتائج الامتحان قد تعد تدخلاً في الحياة الشخصية للفرد إذا لم يقتصر استخدامها على أفراد متخصصين ومدرسين، أو إذا كانت تستخدم لأغراض غير الغرض المحدد الذي وضعت من أجله. فإذا ما اطلع على نتائج الامتحان أشخاص غير متخصصين، فقد ينمطون الشخص تنميطات معينة، الأمر الذي قد يحد من فرص الشخص الوظيفية في المستقبل ويؤثر في حياته الشخصية. علاوة على أن الأفراد قد ينظرون إلى أنفسهم وفقاً لما تمنطهم هذه الامتحانات. وقد تلازمهم هذه التنميطات حتى لو أن نتائج الامتحان تغيرت مع مرور الوقت؛ ذلك أن الامتحانات الشخصية تقوم على افتراض أساسي وهو أن السمات الإنسانية تكون مستقرة عبر الحالات والمواقف المختلفة، بالرغم من أنه ثبت أن للعوامل الموقفية والبيئية دور كبير في تحديد السلوك الإنساني. فاتجاهات الإنسان تتغير مع التجارب التي يمر بها، وهكذا فإن التغيرات في بيئة العمل قد تفضي إلى تغيرات في شخصية الفرد. بالإضافة إلى ما سبق، فإن امتحانات الشخصية لا تقيس دوافع الفرد، بالرغم من أن دوافع الفرد مهمة في تحديد سلوكه، فحتى لو كان الشخص يملك صفة شخصية معينة فإن مثل هذه الصفة قد لا تظهر إذا لم تتوافر لدى الشخص الدوافع المناسبة. (٣٥) بالإضافة إلى أن امتحانات الشخصية تؤدي إلى اختيار نسخ متطابقة من الأفراد في المنظمة.

ولكن، بالرغم من الانتقادات الموجهة إلى الامتحانات الشخصية إلا أنها واسعة الاستخدام في مجال الاختيار الوظيفي، وذلك من منطلق أهمية توافر الاتجاهات

والشخصية الملائمة لبيئة العمل، بالإضافة إلى أهمية توافر الكفاءات الفنية لأداء العمل. (٣٦) لذا فإن الكثير من المنظمات تستخدمها لتحديد مدى ملائمة اتجاهات الفرد وشخصيته لثقافة المنظمة وأهدافها. (٣٧) كذلك فإن الكثير من الدراسات الميدانية في هذا المجال أيدت استخدامهما في الاختيار الوظيفي. (٣٨) حيث كشفت العديد من هذه الدراسات عن أن امتحانات الشخصية يمكن أن تتنبأ بمستوى الأداء المستقبلي للفرد. (٣٩)

وحتى تكون امتحانات الشخصية فاعلة فيلزم في بادئ الأمر إظهار أن هناك حاجة إلى خصائص شخصية معينة في شاغل الوظيفة وأن لها علاقة بالأداء الناجح للعمل، أو أن خصائص شخصية معينة لها علاقة بالأداء المتدني ومن ثم ينبغي عدم توافرها في الشخص.

#### ٤. امتحانات الميول

تحاول هذه الامتحانات الكشف عن ميول الشخص واهتماماته المتصلة بأداء العمل، والتي يمكن من خلالها استنتاج دوافعه لأداء العمل. والفرض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الامتحانات هو أن احتمال نجاح الأفراد في أداء أعمالهم يكون أكبر عندما يحبون العمل وتكون لديهم ميول ودوافع قوية لأدائه. بالإضافة إلى أن عمل الأشخاص في وظائف يميلون إليها يساعد على الاستقرار في الوظائف.

وتختلف الميول عن الاستعدادات، فالاستعداد يعني أن الشخص يتوافر لديه الاستعداد والقدرة على أداء أشياء معينة، ولكن الميول تعني بمدى ميل الشخص إلى أدائها. ومن أشهر الامتحانات المستخدمة في هذا المجال مقياس التفضيل لكودر (Kuder Preference Record) ومستودع سترونج كامبل للميول (Strong Campbell interest inventory)، التي تقيس ميولاً مختلفة تبين كل منها قوة الميول إلى أنواع معينة من العمل. ومن خلال إجابات المتحنيين والدرجات التي يحصلوا عليها يتم رسم صورة معينة لكل منهم، ثم تتم مقارنة هذه الصور بصور شاغلي الوظائف الناجحين في مهن مختلفة. فإذا كانت ميول المتحني تلائم مع شاغل الوظيفة، فيفترض أنه مناسب للمهنة.

وتستخدم امتحانات الميول في الغالب للوظائف المهنية كمرشد للاختيار، وليس كمعيار أساسي للاختيار. حيث إن المتحنيين يستطيعون تطويع إجاباتهم بسهولة حتى يظهروا أنهم مناسبين لوظيفة معينة. بالإضافة إلى أن موائمة الميول لمتطلبات العمل قد تكون مؤشراً أفضل على الرضا عن الوظيفة وليس عن أداء العمل.

### أشكال الامتحانات

بالإضافة إلى أن لمحتويات الامتحانات أنواعاً متعددة، فكذلك تتعدد أشكالها. فهناك الامتحانات التحريرية بأشكالها المتعددة، والامتحانات الشفهية، والامتحانات العملية، بالإضافة إلى مراكز التقويم. وموضوع أشكال الامتحانات هم ما ستتناوله الصفحات التالية.

#### ١. الامتحانات التحريرية

تتضمن الامتحانات التحريرية أسئلة مكتوبة، تستدعي إجابات مكتوبة. وتعد هذه الطريقة من أقدم طرق الاختيار وأكثرها شيوعاً. ويرجع انتشارها إلى عدد من العوامل، أهمها أنها أوفر من ناحية التكلفة المادية في إجرائها،<sup>(٤٠)</sup> وذلك لإمكانية إجراء الامتحان التحريري لعدد كبير من المرشحين في الوقت نفسه، وضمان العدالة فيما بينهم، بإعطائهم الأسئلة ذاتها.<sup>(٤١)</sup> بالإضافة إلى أن إجرائها لا يستغرق وقتاً طويلاً. غير أن الامتحانات التحريرية لا تكفي وحدها في بعض الأحيان لتقويم كافة الجوانب المطلوبة في المتقدم.

ويمكن تقسيم الامتحانات التحريرية إلى عدد من الأشكال، على النحو التالي:

#### (أ) امتحانات مقالية

تتكون الامتحانات المقالية من أسئلة يجيب فيها المتقدم كما يشاء دون أن يتقيد بأسلوب معين. ويعد هذا النوع من الامتحانات أسهل في إعداده من النوع الموضوعي، ويمكن من الحكم على القدرة التحليلية والكتابية للممتحن، ومدى قدرته على تقديم الأفكار وتنظيمها وربطها. لكن لهذا الأسلوب الكثير من العيوب، التي من أهمها صعوبة تقويم الإجابات

بأسلوب موحد وثابت؛ نظراً لصعوبة إيجاد معيار ثابت يمكن قياس الإجابات على أساسه، ومن ثم يتفاوت التقييم من مقوم إلى آخر.

### (ب) امتحانات موضوعية

الامتحانات الموضوعية هي تلك التي يقل فيها تأثير العوامل الشخصية في تقويم نتائجها، ويحصل فيها الممتحن على الدرجات نفسها بصرف النظر عن من يقوم بتقويمها. وتستلزم أسئلة هذه الامتحانات تقديم إجابة مكونة من كلمة واحدة أو رمز أو عدد أو جملة قصيرة (امتحانات التكميل) أو اختيار إجابة واحدة من بين عدد من الإجابات (الأسئلة المتعددة الخيارات) أو تقديم عدد من الجمل التي يكون بعضها صائباً والبعض الآخر خاطئاً، ويطلب من المتقدم فيها تحديد العبارات الصحيحة وغير الصحيحة (أسئلة الصواب والخطأ) أو قد تتكون من عمودين من الكلمات أو الجمل أو الرموز، ويطلب من الممتحن أن يختار من العمود الثاني الكلمة أو الجملة أو الرمز التي تتفق مع كلمات أو جمل العمود الأول (أسئلة المزاوجة).

وتعد الامتحانات المتعددة الخيارات الأكثر موضوعية وانتشاراً من بين الامتحانات الموضوعية. ويتطلب إعدادها الاهتمام بعدد الخيارات التي يتضمنها كل سؤال، وبترتيب فقرات الامتحان وفقاً لصعوبتها، ووفقاً لمحتواها. فقد أظهرت الدراسات أن الخيارات الثلاثة، على سبيل المثال، أسهل من الخيارات الأربعة وتتطلب وقتاً أقل للإجابة عنها. كذلك فإن الامتحان الذي يبدأ بالأسئلة السهلة ثم ينتقل إلى الأسئلة الأصعب يكون أسهل من الامتحان الذي تكون فقراته مرتبة عشوائياً، أو من الامتحان الذي يبدأ بالفقرات الصعبة. كذلك فإن الامتحانات المرتبة وفقاً للمحتوى تكون أسهل من المرتبة عشوائياً بالنسبة إلى محتواها.

ويكون استخدام الامتحانات الموضوعية مناسباً حين يكون عدد المتقدمين كبيراً؛ نظراً لسهولة تقويم الإجابات. وكثيراً ما يتم استخدام أجهزة المسح الضوئية لتصحيح مثل هذه

الامتحانات . بالإضافة إلى أن التقويم فيها يكون أكثر موضوعية من الامتحانات المقالية . حيث لا تتفاوت نتائج الامتحانات الموضوعية من مصحح إلى آخر ، ولا مع المصحح نفسه من وقت لآخر ؛ لأن التقويم فيها لا يتأثر بذاتية المصحح ، أو حالته النفسية ، أو نظراته النسبية للأموار . وهكذا لا يختلف اثنان من المصححين على إعطاء الدرجة نفسها عن إجابة الشخص في الامتحان موضوعي .

### (ج) امتحانات إسقاطية (Projective Tests)

تستخدم هذه الامتحانات في امتحانات الشخصية ، وذلك لقياس الشخصية بشكل عام . وفيها يطلب من الممتحن تفسير عدد من المثيرات المبهمة ، تكون في العادة صوراً لأشخاص ، أو رسومات مبهمه ، أو مناظر معينة ، والتي قد تثير عدد من الاستجابات المختلفة ، وذلك على افتراض أن تفسيرات الممتحن لهذه المثيرات تعكس خصائص شخصيه لديه .

ومن أشهر هذه الاختبارات اختبار رورشاخ الذي طوره عالم النفس السويسري هيرمان رورشاخ (Hermann Rorschach) سنة ١٩٢١ م والمسمى اختبار رورشاخ لبقع الحبر (Rorschach Ink Blot Test) . ويتكون الاختبار من عشر صور يتضمن كل منها رسوم ببقع الحبر . وتتراوح الصور من صور مرسومة بالأسود والرمادي إلى صور متعددة الألوان . ويطلب من الممتحن التعبير بحرية عما توحى له هذه الأشكال ، حيث توحى الأشكال في الصورة بالعديد من الأشياء التي تتراوح بين الحيوانات ، إلى الآلات وأعضاء الإنسان ، وغيرها من الأشكال . ويحلل الممتحن الاستجابات وفقاً للمحتوى والألوان ، ويعطى اهتمام خاص للإجابات غير النمطية . وبذلك يمكن تكوين فكرة عن شخصية الممتحن كما تتصل بمستوى قدراته الفكرية ومدى تحكمه في عواطفه ووجدانه . (٤٢)

ولكن أثبتت الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في استجابات الشخص ، ومن ثم على دقة قياس شخصيته في مثل هذه الامتحانات . فهناك مؤثرات تحيط بالممتحن ،

مثل: الجوع أو الإرهاق، أو النعاس، أو القلق، أو بيئة الامتحان كلها تؤثر في استجابات الفرد. كذلك فإن قدرة الفرد على التعبير ومدى قدرته على توصيل أفكاره تؤثر في استجابته. فضلاً عن أن صياغة الامتحانات نفسها تؤثر في الاستجابات، فحتى وجود فروق طفيفة في الكلمات والجمل المستخدمة في التعليمات تؤثر في النتائج. علاوة على ذلك، فإن الأسلوب الذي يتبعه المشرف على الامتحان قد يثير الممتحنين أو قد يبعث في أنفسهم الطمأنينة، ومن ثم يؤثر في أدائهم في الامتحان. والأهم من ذلك عدم موضوعية تقويم مثل هذه الامتحانات، حيث إن التقويم في هذه الامتحانات لا يؤدي إلى صعوبة مقارنة النتائج بين الممتحنين فحسب، بل وكذلك فإنه يحرف تفسير المثيرات لتكون متفقة مع الخصائص الشخصية للمقوم نفسه. (٤٣) لذا تتطلب الامتحانات الإسقاطية إلى وقت وجهد وتدريب لتقويم الإجابات وتفسيرها.

#### (د) امتحانات المستودعات الشخصية

وهي شكل آخر للامتحانات الشخصية وهنا يطلب من الممتحنين الإجابة عن استبانات تتضمن سلسلة من الأسئلة أو الجمل تتعلق في العادة بالشعور، والاتجاهات، والاعتقادات، والخصائص الشخصية للمتقدم. ومن أمثلة امتحانات المستودعات الشخصية مستودع مينسوتا للجوانب المتعددة للشخصية.

#### ٢. امتحانات الأداء (الامتحانات العملية)

يهدف هذا النوع من الامتحانات إلى تحديد مدى قدرة المتقدمين على القيام بمهام الأعمال للوظيفة المتقدم عليها، والتي قد يصعب قياسها من خلال الامتحانات التحريرية أو الشفهية. وتجري مثل هذه الامتحانات، بوجه عام، في الأعمال التي تتطلب تشغيل أجهزة وأدوات، مثل: الآلة الكاتبة، والاختزال، والحاسب الآلي.

ويدخل ضمن هذه الامتحانات ما يسمى بالامتحانات الموقفية أو امتحانات المحاكاة. والامتحان الموقفي هو ذلك الذي يضع المتقدم في موقف مشابه كثيراً أو محاكي لحالة واقعية

في العمل. (٤٤) ومثلما هو الحال في امتحانات الأداء أو امتحانات عينات العمل، يتم تصميم الامتحانات الموقفية لتمثل العمل الحقيقي الذي سيؤديه الشخص على رأس العمل. ومثال ذلك أن يقوم المتقدم بلعب دور المدير الذي يقدم تغذية عكسية للموظف، لاختبار مهارات الاتصال لديه.

كذلك يدخل ضمن هذه الامتحانات امتحانات القدرة الجسدية، مثل: امتحانات التحمل، وامتحانات القوة، وامتحانات اللياقة البدنية. كذلك الامتحانات الحركية، مثل: امتحانات الحواس والتناسق الحركي.

### ٣. الامتحانات الشفهية

تهدف هذه الامتحانات إلى التعرف على شخصية المرشح، من خلال إجراء مقابلة معه، واكتشاف ما وراء حديثه مع لجنة الامتحان من آراء واتجاهات وصفات خلقية وذهنية، والتعرف على مظهره الخارجي، والتأكد من سلامة حواسه، وخلوه من العاهات، وقدرته على التفكير المنطقي، وسعة إطلاعه، ومدى إلمامه بالعمل المرشح له. (٤٥) وأكثر ما تكون هذه الامتحانات ملاءمة للوظائف العليا التي يكون المتقدمون لها في العادة معدودين، وتستلزم من شاغلها اتخاذ قرارات وإصدار أحكام مختلفة. وفي الغالب الأعم فإن هذه الامتحانات تدار من قبل هيئة من المختصين تكون لها معايير ثابتة لإصدار أحكامها. وقد يظهر المتقدم أمام الهيئة إما بمفرده أو مع عدد من المتقدمين الآخرين.

ولكن يعاب على هذا النوع من الامتحانات صعوبة التوصل إلى تطبيق اختبارات ملائمة وموثوق بها. كذلك صعوبة الاحتفاظ بسجلات لهذه الاختبارات بحيث يمكن الرجوع إليها في الوقت المناسب للوقوف على جوانب معينة. (٤٦)

### ٤. مراكز التقويم

بدأ استخدام مراكز التقويم في الأصل إبان الحرب العالمية الثانية في بريطانيا لاختبار الضباط الأذكياء للعمل في الجيش، (٤٧) كذلك تم تطبيقها في الولايات المتحدة لأول مرة في

تلك الأثناء من قبل مكتب الخدمات الإستراتيجية،<sup>(٤٨)</sup> إلا أن تطبيقها في مجال الإدارة بدأ في الولايات المتحدة على يد فريق من الباحثين بقيادة دوغلاس براى (Douglas Bray) في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية (AT&T) منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك كوسيلة لاختيار وترقية المديرين وغيرهم من الموظفين المتخصصين.<sup>(٤٩)</sup>

وتنامت شعبية مراكز التقييم إلى حد كبير، واتسع مجال تطبيقها وغدت تستخدم في شتى أنواع المنظمات سواء الصناعية منها، أم الخدمية، أم التعليمية، أم الحكومية، أم العسكرية. حتى أنه يوجد الآن في الولايات المتحدة ما يسمى بالكونغرس الدولي لمراكز التقييم، الذي أصبح له ممثلون من كثير من الدول، والذي عقد مؤتمره السابع عشر سنة ١٩٩٨ م، بالإضافة إلى العديد من المؤتمرات لمراكز التقييم التي بدأت في الظهور في الدول الأخرى.<sup>(٥٠)</sup> وبالرغم من أن مراكز التقييم ما تزال تستخدم بصورة رئيسة لاختيار المديرين وترقيتهم، إلا أنها لم تعد قاصرة على ذلك فحسب، بل أصبحت الآن تستخدم لتقييم الأفراد في كافة المستويات التنظيمية.<sup>(٥١)</sup> إلا أنها ما زالت تستخدم في الغالب كوسيلة لشغل الوظائف بالموظفين الحاليين لترقيتهم، أكثر منها كوسيلة لشغل الوظائف بأفراد مبتدئين.

وتستخدم مراكز التقييم لقياس قدرات ومهارات ومعارف المشاركين باستخدام وسائل متعددة، مثل: الامتحانات، والاستبانات، والمقابلات الشخصية، وتمارين المحاكاة للعمل. حيث يطلب من الأفراد أداء سلسلة من النشاطات والتمارين الفردية والجماعية، وذلك للحكم على أدائهم لبعض الجوانب الرئيسة للأعمال المراد أدائها. ويقضى الأفراد في هذه المراكز يوماً أو أكثر، غير أن مدة مراكز التقديم ترتبط مباشرة بعدد الجوانب التي يتم تقييمها، فكلما زادت هذه الجوانب زادت بالتالي مدة المركز.<sup>(٥٢)</sup>

والجوانب التي يتم تقييمها قد تشمل أبعاد، مثل: التعامل مع الآخرين، القيادة الإدارية، كتابة التقارير، وإصدار الأحكام في الحالات الطارئة. ويتم تقييم نتائج هذه

الامتحانات عن طريق مجموعة من المقيمين الذين يستخدمون معايير محددة سلفاً للتقييم. والمشكلة الرئيسية في مراكز التقييم تكاليفها العالية، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وأموالاً لتدريب المقيمين، وتشغيل المراكز، وإعداد النتائج. ولكن وسائل التكنولوجيا الحديثة حلت من هذه المشكلات إلى حد ما، حيث أصبحت تستخدم في مراكز التقييم الوسائل السمعية والبصرية بأنواعها المختلفة وكذلك الحاسب الآلي لتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال. وقد ثبت أن مراكز التقييم تحقق الغرض منها إلى حد بعيد، فقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن مراكز التقييم تتمتع بصدق معياري عالي (وخاصة الصدق التنبؤي) (٥٣) بالإضافة إلى تمتعها بصدق محتوى عال، (٥٤) إلا أنها أظهرت صدق بنية منخفض. (٥٥) إلى جانب أن العديد من الدراسات أوضحت أن هناك اتجاهات إيجابية نحوها من قبل المشاركين فيها ومن قبل الإدارة. (٥٦)

### صدق الامتحانات التوظيفية

لا تهدف الامتحانات التوظيفية إلى قياس الأفراد أنفسهم، بل إلى قياس خصائص معينة يملكونها، وليس من السهل قياس مثل هذه الخصائص بالسهولة نفسها التي يتم بها قياس الأشياء المادية، التي يمكن تحديد أبعادها باستخدام المقاييس المناسبة، حيث تكون المقاييس في هذه الحالة متفق عليها في الغالب ولا تثير أية مشكلات. بيد أن الحال يختلف عندما يتصل الأمر بقياس مهارات شخصية وقدرات ذهنية وخصائص شخصية متباينة. ففي هذه الحالة لا توجد وحدات للقياس متفق عليها بين المختصين لقياس مثل هذه الخصائص الشخصية، مثل: المتر والكيلو غرام، وغيرها من وحدات القياس المادية. ومن هنا فإن مسألة التحقق من صدق الامتحانات الوظيفية، بوصفها إحدى وسائل قياس القدرات والمهارات والخصائص الشخصية، تعد قضية مهمة.

فحتى تحقق الامتحانات الغرض المنشود منها، وهو اختيار الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف العامة فيجب أن تتصف تلك الامتحانات بالصدق. والامتحان الصادق هو ذلك

الذي يقيس فعلاً ما أعد لقياسه . والصدق، باختصار، يرجع إلى (ماذا؟) سيقس الامتحان (أو أي وسيلة اختيار أخرى) وما درجة جودة هذا المقياس . وهو عبارة عن مؤشر عن مدى فاعلية وسيلة الاختيار في تحقيق الهدف منها .

وهكذا، فإذا تم إعداد امتحان لقياس مهارات الشخص في العمليات الحسابية، فيتوقع أن الأشخاص الذين يجيدون العمليات الحسابية سيحصلون على درجة عالية في هذا الامتحان، بينما يحصل الذين لا يجيدونها على درجات منخفضة . وبمعنى آخر فيجب أن يكون الامتحان قادراً على التنبؤ بالمستوى المتوقع لأداء الشخص للوظيفة المزمع شغلها . وتكون امتحانات الاختيار لشغل الوظائف صادقة إذا كانت درجة تنبؤها عالية بمدى نجاح الممتحن (أو إخفاقه) لأداء الوظيفة المراد شغلها . ومن ثم فكلما كانت العلاقة بين نتائج الامتحانات والأداء الفعلي على رأس العمل قوية، كانت هذه الامتحانات أداة فاعلة للاختيار لشغل الوظائف .

وعلى النقيض من ذلك فكلما كان الارتباط بين نتائج الامتحانات والأداء الفعلي ضعيفاً، فإن الامتحان يكون غير صادق ويتحتم عدم استعماله كأداة للاختيار . لأن الامتحان غير الصادق يكون عديم الفائدة في التمييز بين الأكفاء وغير الأكفاء لشغل الوظائف العامة . والحقيقة فإن الامتحان الذي يفتقر إلى المصدقية له آثار بعيدة المدى، إذ إنه يؤدي إلى شغل الوظائف العامة بغير الأكفاء، الأمر الذي يكون له آثار سلبية للغاية على مستوى الخدمات الحكومية . ومن هنا تأتي أهمية التحقق من صدق الامتحانات الوظيفية قبل الشروع في استخدامها، لما لذلك من أهمية بالغة في اختيار الأفراد الأكفاء للخدمة العامة .

وحتى تكون الامتحانات الوظيفية صادقة، فإنها تتم وفقاً لقواعد محددة تحددها جهات تشريعية أو جمعيات مهنية . ففي الولايات المتحدة التي تعد من أكثر الدول استخداماً للامتحانات الوظيفية في الوظائف العامة، وضعت هيئة الفرص المتساوية في التوظيف سنة ١٩٧٨ م مجموعة من المعايير أطلق عليها: "الخطوط العريضة الموحدة لإجراءات اختيار الموظفين" *The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures* .

وتشكل هذه الخطوط العريضة مجموعة من المعايير الفنية للتحقق من صدق إجراءات الاختيار للوظائف. وتنص الفقرة السابعة من هذه الأدلة على أن "دليل صدق الامتحان يجب أن يحتوى على بيانات تجريبية توضح أن الصدق التنبئي للامتحان يرتبط بالعناصر المهمة لسلوك العمل في الوظائف التي يمتحن فيها المتقدمون لشغلها". (٥٧) كذلك تم في سنة ١٩٧٤ م ثم مرة أخرى في سنة ١٩٨٦ م تبني معايير مهنية للامتحانات النفسية من قبل الجمعية الأمريكية لعلم النفس، والمجلس القومي الأمريكي للمقاييس المستخدمة في التعليم، وجمعية الأبحاث التعليمية. (٥٨) وأصدرت جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي الطبعة الثالثة من مبادئها للتحقق من صدق واستخدام إجراءات الاختيار الوظيفي. (٥٩)

وتثير مسألة التحقق من مدى صدق الامتحانات عدداً من المصاعب الرئيسة. ففي المقام الأول فإن التحقق من صدق الامتحانات ليس بالأمر اليسير، وفي كثير من الأحيان يكون الحكم على مدى صدق الامتحانات لكثير من الوظائف أمراً عسير المنال، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب.

فأولاً، ليس من اليسير تصميم امتحان يعكس ظروف العمل الفعلية التي يمارس فيها الموظف عمله وتؤثر في أدائه، (مثل تأثير الضجيج أو درجة الخصوصية). فكثيراً ما يكون أداء الشخص والقرارات التي يتخذها على رأس العمل متأثرة بظروف العمل ومرتبطة بها ارتباطاً وثيقاً.

ثانياً، فإن دراسات التحقق من الصدق يجب أن تجرى على عينات كبيرة من الأفراد، وتمثل هذه الخاصية إحدى الأسباب الرئيسة التي تزيد من صعوبة إجراء دراسات التحقق من الصدق؛ وذلك نظراً لصعوبة الحصول على عينات بالأعداد المناسبة. (٦٠)

ثالثاً، في العادة لا تأخذ طرق التحقق من صدق الامتحانات في الحسبان التحيزات الثقافية في الامتحانات. فالمتقدمون للوظائف لا تكون لديهم فرص متساوية لاكتساب

الأدوات والمهارات والتعليم المطلوب للأداء الجيد في الامتحانات الوظيفية. (٦١) وأخيراً، فإن دراسات الصدق تتطلب في كثير من الأحيان إظهار أن ثمة علاقة بين نتائج الامتحان والأداء الفعلي للموظف للعمل. غير أن قياس الأداء بحد ذاته يثير العديد من المشكلات والصعوبات في القياس.

ولكن تبغني الإشارة إلى أن صعوبة إيجاد الوسيلة الفاعلة للتحقق من صدق الامتحانات لا يعني عدم مصداقيتها، فقد تكون الامتحانات صادقة بالفعل، إلا أنه لا توجد الوسيلة المناسبة لإثبات صدقها. بالإضافة إلى ذلك، وبرغم الصعوبات السابق ذكرها، وبالرغم من الجدل الذي يثار حول مسألة التحقق من صدق الامتحانات، هنالك مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها للتحقق من مدى صدق الامتحانات. ويمكن في هذا الصدد الرجوع إلى الخطوط العريضة التي وضعتها الجمعية الأمريكية لعلم النفس، وجمعية الأبحاث التعليمية الأمريكية، والمجلس القومي الأمريكي للمقاييس المستخدمة في التعليم، التي حددت أربعة جوانب رئيسة للصدق هي: صدق المحتوى، وصدق البنية، والصدق التنبئي والصدق المتزامن. (٦٢) ويمكن تصنيف هذه الجوانب أو الاستراتيجيات الأربع في فئتين عريضتين: الأساليب العقلانية والأساليب التجريبية. وفيما يلي عرض لكل منهما.

#### ١. الأساليب العقلانية

تعتمد هذه الأساليب على الأحكام الشخصية، التي لا تقوم على محاولة الربط بين نتائج الامتحان ومستوى أداء العمل. وتعد هذه الأساليب أدنى مرتبة من الأساليب التجريبية؛ لأنها أقل موضوعية لاعتمادها على التقديرات الشخصية. (٦٣) غير أنها، بصفة عامة، تعد استراتيجيات مقبولة للتحقق من الصدق عندما يتعذر استخدام الأساليب التجريبية، أو عندما يكون عدد المتقدمين للامتحان قليلاً للغاية بحيث يكون من الصعب أخذ عينة ممثلة منهم. ويندرج تحت هذه الأساليب ثلاثة أنواع من الصدق: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى وصدق البناء.

## (أ) الصدق الظاهري (Face Validity)

يعد أسلوب الصدق الظاهري من أقل طرق التحقق من صدق الامتحانات أهمية، فهو لا يهدف إلى ربط نتائج الامتحان بمستوى الأداء، بل إلى مجرد إظهار أن الامتحان يبدو في ظاهره ملائماً لقياس الصفات والخصائص المطلوبة لعمل معين. وفي العادة يتم التحقق منه من خلال التقدير الشخصي لغير المتخصصين، حيث يمكن سؤال عينة من الأفراد للتعليق على الامتحان. وهكذا، فإذا كانت أسئلة امتحانات لوظيفة محلل ميزانية، على سبيل المثال، تتعلق بمدى القدرة على الاستنتاج فإنها تكون صادقة ظاهرياً.

وبالرغم من أن أسلوب الصدق الظاهري لا يعد من الأساليب الأساسية للتحقق من الصدق، إلا أنه لا يمكن التقليل من شأنه، لأن من المهم أن تبدو فقرات الامتحان صادقة، وإلا فإن الامتحان لن ينال ثقة الممتحنين. غير أنه ليس من الحكمة الاكتفاء بالحكم على الامتحان أنه صادق لمجرد أنه يبدو في ظاهره صادقا؛ فمجرد أن يكون للامتحان صدق ظاهري لا يعني أنه صادق فعلاً. فالامتحان الذي يبدو في ظاهره صادقا قد لا يكون في واقع الأمر مرتبطاً بالخصائص المراد قياسها بالفعل. وقد يكون العكس صحيحاً في بعض الأحيان، فقد تبدو فقرات الامتحان في ظاهرها ليس لها صلة بما يراد قياسه، في حين أنها في واقع الأمر تكون وثيقة الصلة بما يراد قياسه. والصدق الظاهري يكون مهماً فقط عندما يؤثر على تعاون الممتحنين. (٦٤)

## (ب) صدق المحتوى (Content Validity)

يعتمد صدق المحتوى أو المضمون على الحكم الشخصي المنطقي لتحديد ما إذا كان محتوى الامتحان يعكس الجوانب المختلفة من المهارات، والمعارف، والقدرات الضرورية للأداء الناجح للعمل. أي أنه يسعى إلى إثبات أن محتويات الامتحان مرتبطة بمحتويات العمل. وحتى يكون الامتحان صادق المحتوى فيجب أن تتضمن فقراته عينة مناسبة ومثلة للمعرفة والقدرات والمهارات الضرورية لأداء العمل. وهكذا فإن الامتحانات تتمتع بصدق المحتوى، عندما تتضمن مسائل محاسبية تماثل تلك التي تستخدم فعلاً على رأس العمل، أو

عندما يطلب من المتقدم رفع صندوق وزنه ٢٠ كيلو غراماً، إذا كان العمل يستلزم رفع أشياء ثقيلة. كذلك فإن امتحان قيادة سيارة لمتقدم لوظيفة سائق، أو الطباعة على الآلة الكاتبة لمتقدم لوظيفة ناسخ آلة كتابة هما مثالان لمصادقية المحتوى. وكلما كان محتوى الامتحان مرتبطاً بالعمل الفعلي، كان ذلك دليلاً على صدق الامتحان.

ويتصف صدق المحتوى بأنه مباشر نوعاً ما، وأقل تعقيداً من الطرق الأخرى المستخدمة للتحقق من صدق الامتحانات. ويعد مفيداً، بصفة خاصة، في تلك الحالات التي يكون فيها عدد الموظفين ليس كبيراً.

وللتحقق من صدق المحتوى لوظيفة معينة، ينبغي في بادئ الأمر تحديد مسؤولياتها وواجباتها الأساسية، وظروف العمل فيها، والمهارات والمعارف والقدرات والخصائص الشخصية الأساسية المطلوبة لأداء تلك الواجبات والمسؤوليات على النحو المطلوب. ويتم ذلك من خلال تحليل صادق ومتكامل للوظيفة. يلي ذلك تطوير امتحان يتضمن عينة من جميع الجوانب الجوهرية لمهام العمل الذي سيتم أداءه. وبعد تحديد محتويات العمل وتصميم الامتحان يتم تحديد صدق المحتوى. ويمكن التحقق من صدق المحتوى أثناء تصميم الامتحان أو بعد تصميمه. ويتطلب ذلك القيام بتحليل محتويات العمل ومقارنتها بفقرات الامتحان فقرة فقرة لتقويم مدى دقة أسئلة الامتحان وتمثيلها لمضمون العمل.

وإثبات صدق محتوى الامتحانات الوظيفية ليس بالأمر الهين، كما قد يظن الكثيرون من غير المتخصصين في هذا المجال. فهناك العديد من التساؤلات الصعبة التي ينبغي الإجابة عنها حتى يمكن التحقق من صدق المحتوى. ومن أهم الأسئلة التي ينبغي طرحها والإجابة عنها في هذا المجال، ما يلي: (٦٥)

هل الإجابة المطلوبة صحيحة؟

هل تكفل إجراءات التقويم إعطاء الدرجات المناسبة للإجابات؟

هل هناك ارتباط واضح بين المعلومات المطلوب الإجابة عنها في السؤال وأداء العمل؟

هل من الضروري أن يمتلك الفرد المعرفة المطلوب الإجابة عنها في السؤال من أجل الأداء الناجح للعمل؟

ما مدى أهمية آثار عدم امتلاك الموظف للمعرفة أو المهارة أو القدرة المطلوبة للإجابة؟  
(هل الأسئلة هامشية؟)

هل من المطلوب من المتقدم حفظ المعلومات المطلوب الإجابة عنها في السؤال؟ (ففي بعض الحالات يتطلب العمل حفظ معلومات معينة عن ظهر قلب، وفي حالات أخرى لا يتطلب ذلك، حيث يمكن البحث عن تلك المعلومات والحصول عليها).

هل المعلومات التي يتضمنها وصف حالة عمل معينة تعد مناسبة كأساس للإجابة؟ (هل تم تصوير الحالة بشكل مناسب؟)

### (ج) صدق البنية (Construct Validity)

البنية هي سمة أو خاصية شخصية كامنة في الشخص وغير ملموسة. ويتم قياس كل بنية باستخدام عدد من البنود أو الأسئلة التي تعد مؤشرات لقياس تلك البنية. ومدى دقة واتساق هذه المؤشرات في قياس البنية هو موضع الاهتمام الرئيس لأسلوب صدق البنية. ويعد هذا الأسلوب مناسباً للتحقق من امتحانات الشخصية بصورة خاصة؛ لأنه يركز على العلاقة بين صفة شخصية معينة والأداء المستقبلي للعمل. فصدق البنية أو التكوين يسعى إلى ربط الأداء الوظيفي بخصائص نفسية أو قدرات ذهنية أو استعدادات للأفراد يفترض أنها ضرورية للأداء الناجح لمهام العمل، مثل: الإبداع، المثابرة، الأمانة، مهارة التخطيط، الثقة بالنفس، وغيرها من الخصائص. ويستلزم التحقق من صدق البنية في العادة معرفة بالعوامل النظرية التي تشكل الأساس لجوانب الامتحان.

وصدق البنية، مثله مثل صدق المحتوى، يستوجب تحليلاً للوظائف (لتحديد المهارات المطلوبة في صدق المحتوى، والخصائص النفسية في صدق البنية). وهكذا فعند التحقق من صدق الامتحان وفقاً لهذه الطريقة، فإنه يتم في بادئ الأمر تحديد الخصائص الشخصية

(الأبنية) المطلوب توافرها في الشخص للقيام بواجبات الوظيفة بشكل ناجح . فإذا كان الامتحان مصمماً لقياس مهارة الاتصال ، على سبيل المثال ، فإن التحقق من صدق البنية يسعى في هذه الحالة إلى التأكد من فرضية أن الامتحان يقيس مهارات الاتصال فعلاً ، بالإضافة إلى التيقن من أن مهارات الاتصال مطلوبة للنجاح في أداء مهام الوظيفة التي يراد شغلها .

ويتم تحديد صدق البنية في العادة من خلال ربط نتائج امتحان معين بنتائج امتحانات أخرى تقيس البنية نفسها ، أو بامتحانات تقيس أبنية مشابهة ، أو بامتحانات تقيس أبنية مناقضة لها .<sup>(٦٦)</sup> وفي العادة يتم تحديد صدق البنية باستخدام وسائل إحصائية مثل التحليل العاملي . وكثيراً ما يتم الاعتماد على علماء النفس للتحقق من صدق البنية ؛ لأن الصدق هنا يعتمد على العلاقة بين الخصائص الشخصية والنفسية والأداء الوظيفي .

وتكمن الصعوبة الرئيسة في التحقق من صدق الامتحان وفقاً لهذا الأسلوب أنه يتعامل مع خصائص ذهنية أو نفسية مجردة من الصعب ملاحظتها .

## ٢.١ الأساليب التجريبية (المعيارية) Criterion-Related Validity

تهدف الأساليب التجريبية إلى التحقق من صدق الامتحانات ، من خلال ربط درجات الامتحان بمعيار مرتبط بالعمل ، وعادة ما يكون هذا المعيار هو الأداء الفعلي على رأس العمل . وفي العادة يتم قياس قوة الارتباط بين نتائج الامتحان ومعدل الأداء باستخدام معامل الترابط الإحصائي ( $r$ ) ، الذي تتراوح قيمته بين (١) و (-١) . ويشير معامل الارتباط المساوي للصفر إلى عدم وجود أية علاقة بين درجات الامتحان ومعدلات الأداء ، بينما يدل معامل الارتباط المساوي لـ (١) على علاقة تامة وإيجابية . أما إذا كان معامل الارتباط مساوياً لـ (-١) فإنه يشير إلى علاقة عكسية . وعادة ما يكون من المستحيل الحصول على معامل ارتباط مساوٍ لـ (١) أو (-١) .

وليس هناك اتفاق حول القيمة المناسبة لمعامل الارتباط التي عندها يعد الامتحان

صادقاً. فعلى سبيل المثال، يشير بيث (Beach) إلى أن معامل الارتباط للامتحانات الوظيفية يتراوح في العادة بين (٠, ٢٥) و (٠, ٤٠). (٦٧) وتشير جمعية علم النفس الأمريكية، أن معامل الارتباط المساوي (٠, ٢٠) يعد كافياً لإثبات صدق الامتحان. (٦٨) ولكن الأدلة الأميركية الموحدة لإجراءات اختيار الموظفين تشير إلى أنه لا يوجد حد أدنى لمعامل الارتباط يمكن تطبيقه في كل حالات التوظيف. (٦٩)

وتعتمد الأساليب التجريبية على نوعين من أنواع أساليب التحقق من الصدق، هما: الصدق المتزامن والصدق التنبئي، وفيما يلي عرض لكل منهما.

#### (أ) الصدق المتزامن (Concurrent Validity)

في هذا الأسلوب يتم امتحان الموظفين الذين هم حالياً على رأس العمل، ثم يتم الربط إحصائياً بين نتائج امتحانات هؤلاء الموظفين ونتائج تقويم أدائهم الوظيفي. فإذا حصل الموظفون الأكثر كفاءة على الدرجات الأعلى في الامتحان، وحصل الموظفون الأقل كفاءة على الدرجات الأقل، فإن ذلك يكون دليلاً على صدق الامتحان المستخدم للاختيار الوظيفي.

ولكن يعاب على طريقة الصدق المتزامن افتراضها أن العمل يبقى جامداً دونما تغيير أو تطور، كما أنها تغفل دور الخبرة التي يكتسبها الموظف على رأس العمل في التأثير في العلاقة بين درجات الامتحان ودرجات الأداء. بالإضافة إلى إنها تفترض أن المحددات الدافعية للموظفين على رأس العمل للإجابة على الامتحانات هي ذاتها المحددات الدافعية للمتقدمين للوظائف. (٧٠) في حين أنه قد ظهر أن الموظفين الحاليين الذين يطلب منهم المشاركة في دراسة الصدق قد لا يبذلون الجهد نفسه الذين يبذلونه في الإجابة عن أسئلة الامتحان، وقد يجيبون عشوائياً عليها، وذلك على النقيض من المتقدمين للعمل الذين يبذلون قصارى جهدهم لاجتياز الامتحان. فضلاً عن ذلك، فقد أظهرت البحوث في هذا المجال أن الحالة النفسية للممتحنين في الحالتين تختلف، إذ إن المتقدمين للعمل يكونون في حالة قلق وتوتر قد تؤثر في نتائج امتحانهم، وذلك على نقيض الموظفين الحاليين الذين لا يتعرضون لمثل هذا

القلق والتوتر عند أداء الامتحان. (٧١) علاوة على أنه ينبغي التذكر بأن الحكم على الأداء يخضع للتقدير الشخصي إلى حد ما، ولا سبيل إلى قياسه بطريقة موضوعية تماماً، إلا في حالات قليلة.

### (ب) الصدق التنبئي (Predictive Validity)

يعد أسلوب الصدق التنبئي من أفضل الأساليب للتحقق من صدق الامتحانات (٧٢)، إلا أن تطبيقه ليس بالأمر اليسير، فهو يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً لجمع المعلومات، إلى جانب ما يتطلبه من تكاليف مالية. علاوة على أن التغييرات في مهام الوظائف في عصرنا الحاضر تحدث بصورة سريعة، الأمر الذي يزيد من صعوبة تحري صدق الامتحانات، حيث إن جمع البيانات تستغرق وقتاً طويلاً تتغير في خلاله ظروف الاختيار ومهام الوظائف. (٧٣) ولا توجد صورة واحدة للتحقق من صدق الامتحان، بل يمكن القيام بذلك من خلال عدد من الطرق المختلفة. (٧٤) ويشير الجدول (١) إلى مقارنة بين أربع صور أو نماذج تعد من أكثر الصور أو النماذج استخداماً في الصدق التنبئي.

### جدول ١

#### الصور الأساسية لتطبيق أسلوب الصدق التنبئي

#### ١. المتابعة/الاختيار العشوائي

يتمحون المتقدمون ثم يتم توظيفهم بصورة عشوائية. وبعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم يتم تقويم أدائهم، وتقارن درجات الامتحانات التي أجريت لهم قبل التوظيف بنتائج تقويم أدائهم.

#### ٢. المتابعة/النظام الحالي

يتم اختيار المتقدمين على أساس الامتحانات الحالية المستخدمة وقت التقديم. وبعد مضي مدة على توظيفهم وتقييم أدائهم يتم تقديم امتحان جديد يتم تبنية للتوظيف، ثم تقارن درجاتهم في الامتحان الجديد مع نتائج تقويم أدائهم.

## ٣. التوظيف ثم الامتحان

يتم توظيف المتقدمين، ثم بعد ذلك يتم اختبارهم بعد توظيفهم، ويتم ربط درجات الامتحان بمعدلات أدائهم على رأس العمل.

## ٤. الاختيار من خلال الامتحان

يتم امتحان المتقدمين واختيارهم بناءً على درجاتهم في الامتحان. ويتم ربط درجات الامتحان بمعدلات الأداء الوظيفي التي يتم الحصول عليها في وقت لاحق

Source: Robert D. Gatewood and Hubert S. Feild, **Human Resource Selection** (New York: CBX College Publishing, 1987), 45.

ففي النموذج الأول (نموذج المتابعة/ الاختيار العشوائي) يتم امتحان المتقدمين، ثم يتم أخذ عينة عشوائية منهم وتوظيفهم بصرف النظر عن الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان. الأمر الذي يتيح الفرصة لتمثيل نطاق متكامل من الخصائص المختلفة للمتقدمين ومستويات أدائهم. وبعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم يتم تقويم أدائهم، ثم مقارنة الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان مع نتائج تقويم أدائهم. إلا أن تطبيق هذا النموذج في الواقع العملي يواجه صعوبة بالغة؛ نظراً للتكلفة العالية للتوظيف العشوائي وما قد ينتج عنه من توظيف أشخاص ذوي مهارات متدنية. وبصورة خاصة فإن تطبيق مثل هذا النموذج يواجه صعوبة بالغة في القطاع العام، وذلك لتعارضه مع المبادئ الأساسية للجدارة، التي تدعو إلى الالتزام بمعايير موضوعية لاختيار الموظفين في الأجهزة الحكومية.

أما النموذج الثاني، (نموذج المتابعة/ النظام الحالي)، فيسعى إلى التحقق من مدى صدق امتحانات جديدة سيتم استخدامها للاختيار الوظيفي. وهنا يتم اختيار الموظفين وفقاً للدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان الذي أجري لهم وقت تقديمهم، ثم يتم تقويم أدائهم بعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم. بعد ذلك يأخذون الامتحان الجديد الذي سيتم تطبيقه للاختيار الوظيفي، ويتم ربط درجاتهم في هذا الامتحان بنتائج تقويم أدائهم

للتحقق من صدق الامتحان الجديد الذي سيتم تطبيقه . ولكن يعاب على هذا الأسلوب أن الموظفين الحاليين تم توظيفهم على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان ، الأمر الذي من شأنه استبعاد أولئك الذين حصلوا على درجات منخفضة في الامتحان ، ومن ثم لا يمكن الحكم على أدائهم لو تم توظيفهم فعلاً .

ويشبه النموذج الثالث (التوظيف ثم الامتحان) طريقة الصدق المتزامن . حيث يتم توظيف الأفراد دون إجراء اختبار لهم ، ثم يتم اختبارهم بعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم ، ويتم ربط درجات الامتحان بنتائج تقويم الأداء الوظيفي لهم . وبطبيعة الحال يصعب تطبيق هذا الأسلوب في الأجهزة الحكومية .

أما النموذج الأخير من نماذج الصدق التنبئي (نموذج الاختيار عن طريق الامتحان) فيعد من أكثر أساليب الصدق التنبئي استخداماً؛ لأنه أسلوب عملي لا يستدعي توظيف أفراد بطريقة عشوائية ، الأمر الذي يتناسب مع متطلبات القطاع العام من التوظيف وفقاً لمبادئ الجدارة . فهنا يتم تقديم الامتحان للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، ويتم توظيفهم بناءً على الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان ، وبعد مضي مدة من الزمن على توظيفهم وإجادتهم لأعمال وظائفهم بشكل معقول ، يتم قياس أدائهم ، ثم يتم ربط نتائج مقياس الأداء بنتيجة الامتحان ، وذلك للتحقق من أن أداء الذين حصلوا على درجات عالية في الامتحان كان أفضل من أداء أولئك الذين حصلوا على درجات منخفضة . وهنا يتوجب التأكد من أن الأداة المستخدمة لقياس الأداء هي في الأصل صادقة .

### تعميم الصدق

من القضايا الرئيسة المتعلقة بصدق الامتحان والتي تثير قدراً من الجدل تعنى بما يسمى "تعميم الصدق" .<sup>(٧٥)</sup> ويسعى مفهوم تعميم الصدق إلى الإجابة عن السؤال التالي : "هل الامتحان الصادق لوظيفة معينة في جهة معينة يعد صادقاً أيضاً للوظيفة ذاتها في جهة أخرى؟" أو ما مدى إمكانية استخدام مقياس صادق أو أكثر يتضمن الأبنية نفسها للتنبؤ بالنجاح العام لأداء العمل ضمن فئة عريضة من الوظائف .<sup>(٧٦)</sup>

فقد كان الاعتقاد السائد أن وظيفة ناسخ في منظمة معينة، على سبيل المثال، ليست نفسها في منظمة أخرى، أو أن عمل شرطي في مدينة صغيرة ليس نفسه في مدينة صغيرة أخرى، وعمل المشرف في إدارة معينة ليس عمل المشرف نفسه في إدارة أخرى. (٧٧) وهكذا فإن الامتحان نفسه قد يكون عالي الصدق في اختيار الأفراد لجهة معينة وقد يكون عديم القيمة في اختيار الأفراد أنفسهم لجهة أخرى. غير أن الأدبيات الحديثة في هذا المجال تشير أن الامتحان الذي يكون صادقاً في منظمة معينة يمكن أن يكون صادقاً كذلك للعمل نفسه في منظمة أخرى، وذلك بافتراض أن العاملين متشابهين في المحتوى وليس فقط في الاسم. (٧٨)

### ثبات الامتحانات

بالإضافة إلى وجوب اتصاف الامتحان بالصدق، فإنه يجب أن يتصف بالثبات أو الموثوقية. ولا غنى عن هاتين الخاصيتين (الصدق والثبات) للتيقن من صحة الامتحان. وثبات الامتحان يعني بمدى استقرار نتائج الامتحان، واتساقها وعدم تقلبها، وخلوها من الأخطاء مع مرور الوقت، ومن ثم إمكانية الاعتماد على الامتحان كأداة للقياس وتكرار استخدامه.

والموثوقية بهذه الصفة تعني أنه يمكن استخدام الامتحان للأشخاص أنفسهم مرات متعددة وحصولهم على نتائج متقاربة. فإذا كان الامتحان ثابت فإنه يمكن للشخص نفسه أخذه في مرتين مختلفتين في فترة متقاربة من الزمن وحصوله على درجات متقاربة. ويشبه ذلك استخدام المتر لقياس الأطوال. ففي كل مرة نقيس شيء باستخدام المتر نحصل على النتيجة نفسها بصرف النظر عن عدد مرات القياس. ولكن إذا كنا نحصل على نتائج متفاوتة في كل مرة فإن ذلك يعني أن المتر غير موثوق به كوسيلة لقياس الأشياء التي نريد قياسها. وكذلك الحال إذا قام شخص بوزن نفسه باستخدام ميزان فيه نوع من الخلل، فإنه سيحصل على أوزان مختلفة في كل مرة يزن فيها نفسه بالرغم من عدم تغيير وزنه. وبالمثل فإن الامتحان يكون ثابتاً حين يؤديه الممتحن تحت الظروف نفسها تقريباً، ويحصل على النتيجة

نفسها تقريباً في أوقات مختلفة، دون التأثير بعوامل الصدفة، ومن ثم فإن الامتحان يكون موثوقاً به ويعول عليه لقياس الأشياء المحدد لقياسها بصورة متكررة. أما إذا كان الشخص يحصل على نتائج مختلفة في كل مرة يأخذ فيها الامتحان فإننا لا نكون متأكدين من النتيجة الحقيقية، ومن ثم فإن نتيجة الامتحان تكون عديمة الفائدة. وليس لأي امتحان قيمة إذا لم يتصف بقدر عالٍ من الثبات.

وبالرغم من أن مفهوم الثبات يختلف عن مفهوم الصدق إلا أنهم مرتبطان، فصدق الامتحان يتأثر بمقدار ثباته. لذا فمن الضروري أن يتصف الامتحان بالثبات حتى يكون صادقاً. وفي حين أن الثبات العالي لا يكفل بحد ذاته صدقاً عالياً، فإن الثبات المنخفض هو مؤشر على عدم صدق الامتحان. فالامتحان قد يكون ثابتاً دون أن يكون صادقاً، ولكن لا يمكن أن يكون صادقاً إذا لم يكن ثابتاً. إذ إن من الممكن للامتحان الثابت أن يقيس الشيء الخاطئ وبذلك يكون ذا صدق منخفض. لذلك فإن الامتحانات السليمة تستلزم توافر خاصتي الصدق والثبات.

ويتم التعبير عن الثبات بما يسمى بمعامل الثبات، الذي يتم حسابه في العادة عن طريق الوسائل الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي. وكلما زادت قيمة معامل الثبات زاد ثبات الامتحان. وتتراوح قيمة معامل الثبات بين صفر وواحد، ومعامل الثبات الذي قيمته (١) يمثل ثباتاً تاماً للامتحان. وبصورة عامة فإن قيمة معامل الثبات التي تقل عن (٠,٦) تعد غير مرضية. (٧٩)

### وبصفة أساسية يتأثر ثبات الامتحان بثلاثة عوامل رئيسية، هي:

١. طول الامتحان: فكلما كان الامتحان أطول فإن ثباته يزداد بصفة عامة. حيث إن ذلك سيشجع تضمين عينات أكثر من جوانب الوظيفة في الامتحان، ويقلل من تأثيره بعوامل الصدفة والتخمين. وعلى العكس من ذلك فإن قلة عدد الأسئلة قد يؤدي إلى إغفال بعض الجوانب الجوهرية في مهام الوظيفة، وإلى زيادة تأثير الامتحان بعوامل الصدفة والتخمين، ومن ثم انخفاض درجة الثبات في النتائج.

٢. تجانس الممتحنين: حيث إن ثبات الامتحان يعكس الفروق الفردية الحقيقية بين الممتحنين، فإن التجانس بين الممتحنين يؤدي إلى خفض الثبات. من جهة أخرى فإن تباين الممتحنين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الثبات.
٣. الموضوعية: فالامتحانات الموضوعية أكثر ثباتاً من الامتحانات المقالية؛ وذلك لأن المقومين لا يتأثرون في تقويمهم بالأحكام الشخصية.

### تحديد الثبات

هناك ثلاثة طرق أساسية للتحقق من ثبات الامتحان. وتتشابه هذه الطرق من حيث إنها تتضمن ربط مجموعتين من البيانات يتم الحصول عليها إما من الامتحان نفسه، أو من نماذج متكافئة له. وفيما يلي شرح للطرق الرئيسة المستخدمة لتحديد الثبات.

#### ١. طريقة إعادة الامتحان (test-retest)

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعطاء الامتحان نفسه مرتين للممتحنين أنفسهم، بعد فاصل زمني معقول بينهما (مثل أسبوعين) وتحت ظروف متشابهة قدر الإمكان، لتحديد مدى الارتباط بين درجات الامتحان في المرتين. وتزداد درجة ثبات الامتحان وموثوقيته بزيادة درجة الترابط. ولكن ينبغي التنبيه إلى أن النتائج تتأثر بعدة عوامل، منها طول المدة الفاصلة بين أخذ الامتحانين، فكلما زادت المدة قل الثبات، وكذلك بمدى استعداد الأفراد في المرتين. لذا فإن هذه الطريقة يجب ألا تستخدم بمفردها، بل يفضل أن تستخدم كطريقة متممة للطرق الأخرى لتحديد الثبات.

#### ٢. النماذج المتكافئة (equivalent or parallel forms)

يعكس هذا الأسلوب للتحقق من الثبات مدى ارتباط نماذج بديلة معادلة للامتحان نفسه مع بعضها البعض. وهنا يتم تصميم نموذجين منفصلين للامتحان، ولكن متعادلين ومتشابهين في طبيعة الأسئلة التي يحتويان عليها، ويقيسان الموضوع نفسه، ثم يتم امتحان مجموعة من الأشخاص فيهما في الوقت نفسه. بعد ذلك يتم إيجاد مدى قوة الارتباط بين

فقرات هذين النموذجين، فقرة مع فقرة. وتكمن المشكلة الرئيسة هنا في صعوبة الحصول على نماذج بديلة متساوية تماماً في مضمونها، بالإضافة إلى عامل الإرهاق الذي قد يصيب المتحنيين. فضلاً عن صعوبة إثبات أن النموذجين متساويين في المضمون، فدرجات الترابط المنخفضة في النموذجين قد تشير إلى أن الاتساق الداخلي متدني، أو إلى أن أحد النموذجين غير متساوٍ في مضمونه مع النموذج الآخر.

### ٣. طريقة الاتساق الداخلي (internal consistency)

ليس من المطلوب في هذا النوع من الثبات تقديم الامتحان مرتين كما في الطريقتين السابقتين، بل يتم تقديمه مرة واحدة. وتقيس هذه الطريقة مدى استقرار فقرات الامتحان، وليس درجات الامتحان. حيث يعكس ثبات الاتساق الداخلي مدى تجانس فقرات الامتحان وارتباطها بعضها ببعض. ويتم تقدير الاتساق الداخلي من خلال تحديد درجة الترابط بين درجات فقرات الامتحان. وتقوم هذه الطريقة على تقسيم الامتحان إلى مجموعتين من الفقرات، ثم تتم مقارنة النتائج بين المجموعتين وتحديد مدى الارتباط بينهما. ويتم ذلك من خلال عدة طرق من أسهلها طريقة التقسيم النصفي للامتحان، حيث يتم تقسيم فقرات الامتحان التي تقيس المهارات، والمعارف، والقدرات نفسها إلى فئتين أو مجموعتين، ومقارنتهما لتحديد ما إذا كان الأداء متشابهاً في النصفين، ودرجة التشابه تحدد الثبات. ويمكن تطبيق هذه الطريقة بوضع الأسئلة الزوجية في مجموعة والأسئلة الفردية في مجموعة أخرى ومقارنتهما، أو بتقسيم الفقرات عشوائياً إلى مجموعتين. غير أن المشكلة في هذه الطريقة تكمن في أن النتائج التي يتم الحصول عليها تعتمد على كيفية تقسيم الفقرات، بالإضافة إلى تحديد معامل الثبات الحقيقي. وإحدى السبل للتغلب على هذه المشكلة هي حساب معامل الثبات لكل الطرق المحتملة لتقسيم فقرات الامتحان. ويحقق معامل كرونباخ ألفا ذلك بإنتاج متوسط لكل المعاملات المحتملة للتقسيم النصفي.

### تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح في الامتحان

إن اتصاف الامتحان بصدق وثبات عال يكفل إلى حد كبير وجود امتحان سليم، إلا أن هناك بعداً آخر في هذا المجال ينبغي عدم إغفاله، وهو كيفية تقويم هذه الامتحانات واستخدام نتائجها للاختيار الوظيفي. وفي العادة يتطلب الأمر تحديد درجة معينة تمثل الحد الفاصل بين الأفراد الذين يتم اختيارهم والأفراد الذين لا يقع عليهم الاختيار. وفي كثير من الأحيان يطلب من المتقدم لاجتياز الامتحان ليس الحصول على حد أدنى من الدرجة الكلية للامتحان فحسب، بل كذلك الحصول على حد أدنى في كل مجال من المجالات التي يتم الامتحان فيها.

والحقيقة فإن من المشكلات الرئيسة في مجال الامتحانات التوظيفية تتصل بكيفية تحديد درجة النجاح المناسبة، أو الحد الفاصل الذي يميز بين من يملكون القدرات الكافية لأداء العمل عن غيرهم. حيث يثور بعض الجدل حول الدرجة المناسبة لاجتياز امتحانات التوظيف. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، يكتنف الإرشادات الموحدة لإجراءات اختيار الموظفين بعض الغموض بهذا الشأن، إذا تشير هذه الإرشادات إلى أنه يجب أن تحدد درجة النجاح في امتحان التوظيف بحيث تكون "معقولة ومتسقة مع التوقعات المعتادة للقدرات المقبولة ضمن القوى العاملة المعنية". (٨٠)

وفي العادة يتم تحديد درجة الحد الفاصل (أو درجة النجاح) على أساس التقدير الشخصي للمتخصصين والمهنيين من خلال خبراتهم. ولكن للحد من العشوائية في الحكم عند تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح، هناك عدد من العوامل التي ينبغي الاسترشاد بها في هذا المجال، من أهمها ما يلي: (٨١)

- عدد المرشحين، فكلما كان عددهم أكبر، كانت درجة النجاح أعلى.
- عدد الوظائف الشاغرة التي يستخدم لها الامتحان نفسه، فكلما كان عددها أكبر، كانت درجة النجاح أقل.

- حالة سوق العمل، فكلما كان سوق العمل تنافسي بالنسبة إلى مهارات معينة، كانت درجة النجاح في الامتحان أقل.

- مدى الثقة في الامتحان نفسه كوسيلة للاختيار، فكلما كان صدق وثبات الامتحان أعلى، كانت درجة الامتحان أعلى، والعكس صحيح. ويعد هذا العامل من أهم العوامل لتحديد درجة الامتحان.

- درجات الصدفة. يقصد بدرجات الصدفة الدرجات التي من المحتمل أن يحصل عليها الممتحن لو أجاب عن أسئلة الامتحان عشوائياً. فعلى سبيل المثال، إذا كان الامتحان يتكون من مائة فقرة متعددة الخيارات، وكل فقرة تحتوي على أربعة خيارات، فإن درجة الصدفة التي يمكن أن يحصل عليها الممتحن هي ٢٥٪، في أي حال من الأحوال، يجب ألا تقل درجة النجاح عن درجة الصدفة. (٨٢)

- عدد الامتحانات. بصفة عامة كلما كان عدد المقاييس التي يتضمنها الامتحان أكثر، فإن درجة النجاح لكل مقياس من هذه المقاييس تكون أقل. فإضافة عدد أكبر من الامتحانات إلى نظام اختيار توظيفي معين يزيد من احتمال إخفاق الممتحن في جانب أو أكثر من نظام الاختيار، إلا إذا تم التقليل من درجة النجاح لإتاحة الفرصة لأولئك المؤهلين لاجتياز المقاييس التي يتضمنها النظام. ويعد ذلك صحيحاً على وجه الخصوص عند اتباع الأسلوب غير التعويضي للاختيار الذي يتضمن سلسلة من الحواجز أو العقبات التي يتحتم أن يجتازها المتقدم جميعها. (٨٣)

- تكاليف أو مخاطر الإخفاق. يجب الأخذ في الحسبان المخاطر البشرية والمالية لتوظيف المتقدمين غير المؤهلين بالنسبة إلى مخاطر عدم توظيف المتقدمين المؤهلين. فبوجه عام، كلما كانت المخاطر المالية والبشرية لتوظيف غير المؤهلين أكبر، فيجب أن تكون درجة النجاح أعلى. وعلى النقيض من ذلك، فكلما كانت المخاطر البشرية والمالية لتوظيف متقدمين غير مؤهلين أقل، فإن درجة النجاح يمكن أن تكون أقل. (٨٤)

## إدارة الامتحان

لن تؤدي الامتحانات إلى نتائج ثابتة وموثوق بها حتى يتم إدارتها على نحو مناسب . ويقتضي ذلك توفير المكان والمناخ المناسبين لإجراء الامتحانات . بحيث يتم إجراؤها في مكان مريح تتوفر فيه الإضاءة، والتهوية المناسبة، والهدوء، والبعد عن المقاطعات والمشتتات الذهنية . الأمر الذي يساعد على خلق الجو النفسي الملائم البعيد عن الشد والتوتر للممتحنين، واستبعاد المؤثرات الخارجية التي تؤثر في أداء الممتحنين . كذلك تستدعي الإدارة السليمة للامتحان تحديد وقت إجراء الامتحان والتيقن من معرفة الممتحنين له، وكذلك تحديد مدة الامتحان، وأن يراعى في ذلك إتاحة الوقت الكافي للإجابة عن فقرات الامتحان .

في العادة تتولى الإدارات المركزية للخدمة المدنية إعداد وإدارة الامتحانات . وفي أحيان أخرى يتم تفويض إدارة بعضها إلى الجهات الحكومية، وفي هذه الحالة تتولى إدارتها وحدات الموارد البشرية .

ولقد أسهمت التطورات الحديثة في مجال الحاسبات الآلية تسهيل إدارة الامتحانات، خاصة الامتحانات الموضوعية . وقد ثبت أن إجراء الامتحانات باستخدام الحاسب عملية واقتصادية، إلى جانب سلامتها القياسية .<sup>(٨٥)</sup> حيث ظهر أن استخدام الحاسبات في الامتحانات يؤدي إلى تقليل وقت الامتحان، دون التأثير في دقة القياس، بالإضافة إلى تسهيلها لإجراءات تقويم الامتحانات . ولكن ينبغي التأكد من فهم الممتحنين لكيفية استعمال الحاسب الآلي حين يتم استخدامه في الامتحانات .

والحقيقة أن استفادة المنظمات من التطورات الإلكترونية في مجال الامتحان أخذ في التنامي في الآونة الأخيرة، وأصبحت تجري الامتحانات من خلال الإنترنت، حيث تقوم المنظمة بإعطاء المرشح عنوان على الإنترنت ورمز إلكتروني معين، ويمكن للمرشح اتباع عدد من التعليمات المبسطة التي تقوده خلال أدائه للامتحان . وكانت حكومة ولاية كاليفورنيا الأمريكية من أوائل الأجهزة الحكومية التي قامت في سنة ١٩٩٦ م بتطوير إجراءات للتقديم

للو وظائف الشاغرة وإجراء امتحانات الخدمة المدنية عبر الإنترنت . وقد ساعد ذلك حكومة الولاية على تحقيق العديد من المزايا، مثل : السرعة والسهولة والمرونة في إجراء الامتحان ، وبالتالي توفير الكثير من وقت الموظفين والأموال المنفقة مقارنة بالوسائل التقليدية للامتحانات .<sup>(٨٦)</sup> إلا أن إجراء الامتحانات عبر الإنترنت يتطلب شروطاً معينة لضمان سلامتها وتحقيقها لأهدافها، وبطبيعة الحال لا يمكن إجراؤه لكل أنواع الوظائف، ولكن يمكن الاستفادة منه لمجموعة كبيرة من الفئات الوظيفية .

### تقويم الامتحان

يجب أن يتولى تقويم الامتحانات أشخاص مؤهلون ومدربون . وقد ثبت أن تدريب المقومين له تأثير في الحد من الأخطاء في التقويم وزيادة الدقة والاتفاق في التقويم بين المقومين .

ويساعد الحاسب الآلي في تفسير درجات الامتحان وتحليلها وربط نتائج عدد من الامتحانات معاً . ويمكن للمنظمة استخدام هذه المعلومات مع أدوات الاختيار الأخرى لاتخاذ قرار سليم بشأن المتقدم .<sup>(٨٧)</sup>

### مشكلات الامتحان

تثير الامتحانات عدداً من المشكلات، التي ينبغي التنبه لها، والعمل على معالجتها . ومن أهم هذه المشكلات، ما يلي :

١ . عدم التحقق من صدق الامتحانات، الأمر الذي يفقد الامتحانات الكثير من جدواها .

٢ . عدم وجود فروق تذكر بين نتائج الممتحنين عندما تكون أعداد المتقدمين أكثر بكثير من الوظائف الشاغرة، حيث تكون نتائج الامتحانات متقاربة إلى حد بعيد . فأحياناً يتوقف قرار تعيين الشخص على فرق درجتين أو ثلاث درجات عن شخص آخر من الممتحنين . ولكن من الخطأ اتخاذ قرار التوظيف بناءً على هذا الفرق الضئيل في

درجات الامتحان، في حين أن نتيجة الامتحان هي تقدير وليس تحديد؛ لأن الامتحان، مثله مثل المقاييس الأخرى، معرض للخطأ. وهذا الخطأ قد ينجم عن الشخص الممتحن، أو عن الظروف التي يؤدي فيها الامتحان، أو عن الامتحان نفسه. وهكذا فإن بعض المرشحين الذين يحصلون على درجة أقل من درجة النجاح قد يكونوا في واقع الأمر مؤهلين لأداء العمل، على الأقل عند الحد الأدنى المقبول لشغل الوظيفة، ومن ثم يتم استبعادهم. كما أن هناك آخرون يكون أدائهم في الامتحان أعلى من درجة النجاح، ولكن مع ذلك يكونون غير قادرين على الأداء عند الحد الأدنى المقبول، ومن ثم يتم اختيارهم. وكلما كان صدق الامتحان أقل، فإن احتمال عدد التنبؤات الكاذبة يكون أكبر. لذا فللحد من هذه المشكلة فإن بعض المنظمات تقوم باختيار الثلاثة أو الخمسة الأوائل في الامتحانات، وتتولى إجراء مقابلات شخصية معهم لاختيار الأفضل من بينهم.

٣. الأفراد غير المدربين لتصحيح الامتحانات وتفسيرها (وخاصة الامتحانات الشخصية).

٤. تتطلب الامتحانات في بعض الأحيان تكاليف عالية، وخاصة ما يتطلبه التحقق من صدقها، الأمر الذي يجعل تكاليفها تفوق الفائدة المرجوة منها.

### رابعاً - المقابلات الشخصية

تعد المقابلات الشخصية من الأدوات الهامة في عملية الاختيار الوظيفي، بل تكاد تكون الوسيلة الأكثر انتشاراً للاختيار،<sup>(٨٨)</sup> وعلى وجه الخصوص لشغل الوظائف الإشرافية والعليا. وتحقق المقابلات الشخصية في هذا المجال العديد من الفوائد، فهي تستخدم كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين من خلال التأكد من توافر الشروط اللازمة لديهم لشغل الوظائف المتقدم عليها، وكوسيلة بديلة للامتحانات للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة، أو كوسيلة مكمل للامتحانات، للاختيار من بين الذين اجتازوا الامتحان، لتكون خطوة متممة للحصول على معلومات إضافية عن المتقدمين لتحديد مدى صلاحيتهم

لشغل الوظيفة الشاغرة، ولتسليط الضوء على بعض الجوانب التي تعد هامة في شخصية المتقدم لأداء مهام الوظيفة، التي لا يمكن الكشف عنها عن طريق الامتحانات، مثل: القدرة على الاتصال، والتعبير عن الذات، واللياقة، والثقة بالنفس، والاتزان النفسي، والقدرة على الإقناع. إلى جانب إلى أنها تساعد على نقل الانطباعات الإيجابية عن المنظمة للمتقدمين.

ليس هذا فحسب، بل إن المقابلات الشخصية تحقق العديد من المزايا للمتقدمين للوظائف الشاغرة. فهي تتيح لهم الحصول على معلومات عن الوظيفة المتقدم عليها غير موجودة في نماذج التوظيف، والاستيضاح عن استفسارات معينة حول العمل وبيئته. وكذلك تمكنهم من إظهار مواهبهم وإقناع الآخرين بها.

وبالرغم من الفوائد العديدة التي يحققها استخدام المقابلات الشخصية كأداة للاختيار، إلا أنها تظل أداة غير دقيقة تماماً وكثيراً ما يساء استخدامها. لذا فينبغي عدم الاعتماد عليها وحدها كوسيلة للاختيار.

### أنواع المقابلات الشخصية

هناك طرق عديدة لتصنيف المقابلات الشخصية. فهناك المقابلات الفردية التي يجريها مقابل واحد أو عدد من المقابلين لمتقدم واحد، وهناك المقابلات الجماعية التي يتم إجراؤها لعدد من المتقدمين في آن واحد عن طريق شخص واحد أو أكثر. والمقابلات الجماعية غير شائعة، ولكنها تستخدم لأنواع معينة من الوظائف. وتستخدم في العادة لتقويم الخصائص الاجتماعية للمتقدمين، حيث يتم تقويم المتقدم على أساس سلوكه ضمن مجموعات العمل.

كذلك هناك المقابلات المتعاقبة، التي تتكون من سلسلة من المقابلات الفردية، حيث يجري المقابلة للمتقدم عدة أشخاص، كل على حده، واحداً تلو الآخر. ويكون كل مقابل متخصص في مجال معين. وتستخدم المقابلات المتعاقبة للحصول على صورة موسعة ومتعددة الجوانب عن المتقدم، إلى جانب أنها تتيح للمرشح أن يتصل بعدد أكبر من رؤساء وزملاء المستقبل لو تم توظيفه. إلا أن المقابلات المتعاقبة تأخذ الكثير من الوقت للمنظمة والمتقدمين.

كذلك هناك المقابلات الهاتفية التي يتم إجراؤها من خلال الاتصال الهاتفي بالمتقدمين، ويتم ذلك على وجه الخصوص عندما يكون هناك عدد كبير من المتقدمين مطلوب تصفيتهم. ومؤخراً زاد استخدام المقابلات عن طريق الحاسب الشخصي، والوسائط المتعددة للاتصالات. غير أن المقابلة وجهاً لوجه هي الأفضل، وهي التي تساعد على الوصول إلى قرارات أكثر دقة في اختيار الشخص المناسب.

وهناك نوع خاص من المقابلات الشخصية يسمى مقابلات الضغط، يستلزم إجراؤها تدريباً عالياً، وتستخدم لشغل الوظائف التي يتعرض شاغلوها لضغط كبير وتحتاج إلى اتزان وثبات نفسي. وقد تم تطوير هذا النوع من المقابلات في الأصل قبيل الحرب العالمية الثانية من قبل الألمان، وكذلك أثناء الحرب في الولايات المتحدة لاختيار عملاء الاستخبارات لمكتب الخدمات الاستراتيجية. وتخلق مقابلات الضغط نوعاً من القلق والتوتر والاستفزاز للشخص لمعرفة كيفية استجابته في مواقف مشابهة. ومثل هذا النوع من المقابلات محدود الاستخدام، ويكثر في الوظائف المخبرانية والبوليسية.

### أسلوب إجراء المقابلات

من أهم الأبعاد التي يتم تصنيف المقابلات الشخصية على أساسها هو مدى انتظامها. ويتدرج أسلوب إجراء المقابلات من حيث انتظامها، من الأسلوب المنتظم إلى الأسلوب شبه المنتظم فالأسلوب غير المنتظم، فالأسلوب المفتوح. وفيما يلي توضيح لهذه الأساليب.

#### ١. المقابلات المنتظمة أو الموجهة

تستخدم المقابلات المنتظمة في العادة لقياس مهارات معينة، ويتم فيها استخدام مجموعة محددة من الأسئلة المعيارية التي يتم طرحها على جميع من يتم مقابلتهم بالأسلوب وبالترتيب نفسه. ويتم تصميم هذه الأسئلة على أساس نتائج تحليل الوظائف، وذلك حتى تكون أسئلة المقابلة متصلة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، مثلما هي محددة في أوصاف الوظائف ومواصفاتها. وكثيراً ما يتم تصميم المقابلة المنتظمة بحيث تكون هناك إجابات

نموذجية للأسئلة، ويحدد لكل استجابة وزن رقمي، ويتم جمع الأوزان الرقمية لكل فرد تتم مقابله، لتحديد درجة كلية لأدائه في المقابلة.

وتتميز هذه المقابلات بأنها تسمح بتغطية منتظمة للمجالات الجوهرية للعمل المطلوب الحصول على معلومات عنه. كما أنها تؤدي إلى الحصول على المعلومات نفسها عن المتقدمين، الأمر الذي من شأنه تسهيل إجراء المقارنة بينهم. فضلاً عما توفره من دقة وثبات في المعلومات التي يتم الحصول عليها، والحد من التحيز والانطباعية في تقويم المتقدمين وتحقيق العدالة بينهم. غير أن من عيوبها إن إعدادها يتطلب مهارات عالية ووقت طويل.

## ٢. المقابلات شبه المنتظمة

هناك عدد من المستويات لمدى انتظام المقابلات الشخصية، فالمقابلة قد تكون شديدة الانتظام كما أشرنا، حيث يتم توجيه الأسئلة نفسها لجميع المتقدمين بالضبط وبالترتيب نفسه. أما المستوى الثاني من المقابلات فهي المقابلات شبه المنتظمة، التي تتطلب في الأساس أن يتم طرح الأسئلة نفسها على المتقدمين، إلا أنها تسمح ببعض المرونة حتى يمكن تكييف المقابلة لتناسب المرشحين المختلفين. ويمكن أن تتضمن هذه المقابلات قوائم من الأسئلة المبدئية، أو أنماط من الأسئلة يتم الاختيار من بينها، ويتم تنظيمها وفقاً للخاصية المطلوب تقويمها.

## ٣. المقابلات غير المنتظمة أو غير الموجهة

يمثل هذا النوع المستوى الثالث من المقابلات، وهنا يكتفى بتحديد الخطوط الرئيسية للموضوعات المطلوب تغطيتها، وقوائم بالخصائص المرغوبة أو متطلبات العمل، دون تحديد الأسئلة التي ستطرح على وجه الدقة.

## ٤. المقابلات المفتوحة

في أحيان أخرى تكون المقابلة غير منتظمة على الإطلاق، ويطلق عليها المقابلة المفتوحة. وهنا يكون المقابل حراً في طرح الأسئلة التي يراها مناسبة دون اتباع خطة منظمة

للمقابلة. (٨٩) ولا يحتوي هذا النوع من المقابلات على أسئلة محددة تسأل لجميع الأفراد، بل تكون أسئلة عامة مفتوحة تطرح لتحفيز الشخص على مناقشة نفسه، مثل أن يسأل الفرد: "أخبرنا عن عملك السابق". ومن خلال إجابة المرشح يقوم المقابل باستنباط، أسئلة أخرى يناقشها فيها. ويكثر استخدام المقابلات غير المنتظمة بوجه خاص في الوظائف القيادية العليا التي لا يكون عدد المتقدمين لها كثيراً.

ومن عيوب هذا النوع من المقابلات أنها تستغرق وقتاً طويلاً لإجرائها، فضلاً عن أنها تفتقر إلى التغطية المنتظمة للمجالات الجوهرية للعمل، بالإضافة إلى أن كثيراً من المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلالها قد تكون غير مفيدة في استجلاء جوانب مهمة لشخصية الفرد، بل قد تنتهي دون الحصول على معلومات أساسية عنه. علاوة على ما سبق فإن هذه المقابلات تؤدي إلى عدم اتفاق أعضاء لجنة المقابلة في الخروج بتصوير موحد عن الشخص الذي تتم مقابته. وقد أثبتت هذه المقابلات أنها منخفضة الصدق والثبات، حتى لو تم من خلالها الحصول على المعلومات نفسها من المتقدم؛ لأن المقابلين قد يفسرونها أو يقيمونها على نحو مختلف. (٩٠) كذلك لاحظ الباحثون أن المقابلين في مثل هذا النوع من المقابلات يركزون على العوامل السلبية في المتقدم ويجعلونها تغطي على المعلومات الإيجابية. (٩١) بالإضافة إلى أن المقابل كثيراً ما يتخذ قراره بقبول أو رفض المتقدم مبكراً في المقابلة.

### مراحل المقابلة

هناك ثلاث مراحل أساسية في المقابلات الشخصية، هي: مرحلة ما قبل المقابلة، ومرحلة التنفيذ الفعلي للمقابلة، ومرحلة ما بعد المقابلة. وفيما يلي شرح لهذه المراحل.

#### ١. مرحلة ما قبل المقابلة

قبل الشروع في إجراء المقابلة ينبغي الإعداد والتخطيط لها بصورة مناسبة. حيث يعد الإعداد للمقابلة والتخطيط السليم لها أساسياً للتغلب على كثير من مشكلاتها وتحقيق الفاعلية المرجوة منها. وفي العادة تتم مرحلة الإعداد للمقابلة وفقاً للخطوات التالية:

## (أ) تحديد من يجري المقابلة

يحبذ أن يكون إجراء المقابلة عن طريق لجنة وليس عن طريق فرد واحد. ولقد ثبت أن إجراء المقابلة عن طريق لجنة يزيد من صدق المقابلة. (٩٢) ويعود ذلك إلى عدد من الأسباب. فالمقابلات عن طريق لجنة تؤدي إلى أن يكون استدعاء المعلومات وتذكرها بشكل أفضل، علاوة على أن اتساع نطاق المعلومات وإصدار الأحكام من منظورات متعددة تزيد من دقة الحكم على المرشح. (٩٣) حيث إن المشاركة في المفاهيم والتصورات يساعد المقابلين على أن يكونوا مدركين للتأثيرات التي ليس لها علاقة بالعمل، التي قد تؤثر في قراراتهم في الاختيار، فضلاً عن أنها تحد من أثر التحيزات الشخصية لديهم. بالإضافة إلى أن الأحكام الكلية المتعددة تلغي الخطأ العشوائي في الحكم، فإذا أدرك أحد المقابلين المتقدم بصورة خاطئة، فإن هذا الخطأ كثيراً ما يصحح من قبل الأعضاء الآخرين، أو أن تأثيره سيقبل من خلال أخذ متوسط التقديرات الأخرى.

وينبغي اختيار أعضاء لجنة المقابلة بعناية. والحقيقة فإن المقابلة تقتضي أن يتوفر في المقابل مهارات لإجرائها بفاعلية، وهذه المهارات يمكن تعلمها. لذا ينبغي تدريب المقابلين تدريباً مكثفاً على كل جوانب المقابلة. ويتضمن ذلك التدريب في العادة شرح الغرض من المقابلات، وكيفية إعداد أسئلتها، وكيفية طرحها، ومهارات الاتصالات الشخصية، وكيفية تدوين الملاحظات أثناء المقابلة، وكيفية تقويم الإجابات، واستخدام مقاييس التقويم، وتجنب أخطاء التقويم. وقد طور علماء النفس برامج تدريبية للتعامل مع الأخطاء التي تنتج عن المقابلين في تقويم المتقدمين مثل: تأثير الهالة، وتأثير التساهل، ونحوها من الأخطاء. (٩٤)

ويجب أن يقوم أعضاء لجنة المقابلة أنفسهم بمقابلة جميع المتقدمين، وذلك لضمان الحصول على نتائج متسقة. ويزيد هذا الاتساق عندما يخصص لكل عضو تولى طرح طائفة معينة من الأسئلة تتعلق بجانب معين. وهذا يقلل من إرهاق المقابل، ويضفي تنوعاً على المقابلة، وتوزيعاً أفضل للعمل أثناءها. (٩٥)

## (ب) مراجعة وصف الوظيفة ومواصفاتها

يتطلب الإعداد للمقابلة في بادئ الأمر معرفة مهام الوظائف والمتطلبات اللازمة لشغلها، ويتحقق ذلك من خلال مراجعة أوصاف الوظيفة ومواصفاتها بعناية، حتى يمكن للمقابل تكوين فكرة واضحة عن ماهية العمل، وحتى يمكن رسم صورة محددة للمؤهلات والصفات الأساسية التي يجب أن يمتلكها الموظف للعمل. ومن ثم يمكن إعداد أسئلة المقابلة بطريقة موضوعية مرتبطة بمهام العمل ومتطلباته الأساسية. وكذلك تقييم المتقدمين استناداً إلى معلومات لها علاقة بالعمل، والحد من المؤثرات الأخرى التي ليس لها صلة بالعمل من التأثير في قرار الاختيار.

## (ج) إعداد أسئلة المقابلة

من المحبذ أن يتم إعداد أسئلة المقابلة من قبل خبراء في نوع العمل الذي يتم إجراء المقابلات من أجله، كما ينبغي أن يكون تحليل الوظائف هو المرشد الأساسي في تحديد هذه الأسئلة. والحقيقة أن هذا هو أهم خاصية لأية مقابلة صادقة، مثلما هو الأمر مع الامتحانات الوظيفية. (٩٦) وبناء على تحليل الوظائف يتم تحديد الجوانب الأساسية للمهام الوظيفية، وكذلك المهارات والقدرات والمعارف والخصائص الشخصية الأخرى المهمة المطلوبة في شاغل الوظيفة، ويتم وضع الأسئلة على أساسها. وفي العادة يتم تجميع المهام الأساسية للعمل في عدد من الأبعاد، ويتم وضع عدة أسئلة لكل بعد من الأبعاد.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف الأسئلة التي تتضمنها المقابلة في أربعة أنواع: فهناك الأسئلة الموقفية التي تسأل الموظف عن حالات افتراضية قد تحدث في العمل، وكيف سيتصرف الفرد إزاءها لو حدثت له. ولكن يلزم الحذر عند استخدام هذا النوع من الأسئلة لأنه لا يوجد في العادة إجابة صحيحة لمثل هذه الأسئلة، الأمر الذي قد يؤثر في موضوعية التقييم.

والنوع الثاني من الأسئلة يتعلق بالسلوك الماضي وليس المستقبلي للمرشح، مثلما هو الحال في الأسئلة الموقفية. فأسئلة السلوك الماضي لا تتضمن حالات افتراضية عما قد

يحدث ، وإنما تتصل بحالات حدثت فعلاً في الماضي في مواقف سابقة في عمل الموظف . وذلك على أساس أن أفضل مؤشر للأداء المستقبلي هو الأداء الماضي في حالات مشابهة .

وهكذا يتم صياغة السؤال المتصل بالسلوك الماضي والسؤال الموقفي كالتالي :

**سؤال موقفي :** " افترض أنك كنت تعمل مع موظف كان يكره القيام بمهمة معينة في العمل ، ولكنك كنت تحتاج فيها إلى إتمام المهمة ، وكان هذا الموظف الوحيد الذي يستطيع أداؤها على النحو المطلوب . فما الذي ستعمله لتحفيز الموظف لأداء المهمة؟ "

**سؤال يتعلق بالسلوك الماضي :** " فكر في موقف تطلب منك العمل على تحفيز موظف لأداء مهمة معينة كان لا يحبها ، ولكنك كنت تحتاج الفرد أن يؤديها . كيف عاجلت هذه الحالة؟ " .

والنوع الثالث من أسئلة المقابلات الشخصية هو أسئلة الخلفية ، الذي يركز على مؤهلات الشخص من تعليم وخبرة ، وغيرها من المؤهلات الأخرى . ومن الاتجاهات الحديثة التي بدأت تظهر في هذا المجال الأسئلة التي تحاول قياس ما يسمى بالذكاء العاطفي (emotional intelligence) للمتقدم . والحقيقة فمن مشكلات المقابلات تجاهل الذكاء العاطفي ، بالرغم من أنه ثبت أنه يعد مؤشراً جوهرياً على النجاح المهني . (٩٧) ويتكون الذكاء العاطفي من خمسة عناصر أساسية (الوعي بالذات ، وتنظيم الذات ، والدوافع ، والتفهم ، والمهارات الاجتماعية) . وتتفاوت أهمية هذه العناصر باختلاف الوظائف المطلوب شغلها .

أما النوع الرابع من أسئلة المقابلات الشخصية فهي الأسئلة المعرفية . وهي أسئلة تحاول تقييم مدى معرفة الشخص بجوانب جوهرية متصلة بالعمل وتعد أساسية لأدائه . وتتعامل هذه الأسئلة في الغالب مع الجوانب الفنية للعمل ، أو المعرفة الأساسية التي تعد ضرورية لتعلم مهام العمل . ويتصل بهذا النوع من الأسئلة ما يسمى بأسئلة المحاكاة أو عينات العمل ، حين يكون من الممكن الطلب من المتقدم القيام بأداء فعلي لعينة من مهام العمل ، مثل تكليف المرشح لوظيفة مدير بكتابة تقرير معين ، أو المرشح لوظيفة مذياع بقراءة مجموعة من

الأخبار. ولكن في حالات كثيرة يكون من الصعب أداء أعمال فعلية أثناء المقابلة، ولكن يمكن القيام بمحاكاة جوانب أساسية للعمل.

وعند إعداد أسئلة المقابلة يجذب بعض المختصين في هذا المجال أن يطلع المقابلون على المعلومات المتعلقة بالمتقدم من خلال السيرة الذاتية، والتوصيات، وكشوف الدرجات الأكاديمية، ونموذج التوظيف، ونتائج الامتحان. ولكن ينبغي الحذر في هذه الحالة والتأكد من أن مثل هذه المعلومات لن تؤثر بصورة سلبية على المقابلين في تقويمهم للمتقدم. (٩٨)

### أمثلة لأسئلة المقابلة

#### أسئلة موقفية:

افترض أنك وزميلك مسؤولان بصورة مشتركة عن أداء مهمة معينة، غير أن زميلك لا يؤدي الدور المطلوب منه، كيف سيكون تصرفك في مثل هذه الحالة؟

#### أسئلة عن السلوك الماضي:

ما المسؤوليات التي كنت تضطلع بها في وظيفتك السابقة؟

ما أهم المشكلات التي واجهتها في وظيفتك السابقة؟ وكيف تعاملت معها؟

ما أهم إنجاز حققته في وظيفتك السابقة؟

#### أسئلة عن الخلفية:

ما الخبرة أو التدريب أو المؤهلات الأخرى التي تمتلكها؟

ما الخبرة التي تمتلكها في تحليل الميزانية؟

ما المواد التي درستها في تحليل الميزانية؟

#### أسئلة معرفية:

ما الخطوات التي ستتبعها لتنفيذ جلسة عصف ذهني في اجتماع للقسم.

ما الخطوات التي ستتبعها لإعداد ميزانية بنود لقسم الإدارة العامة.

## (د) تحديد موعد المقابلة ومدتها

يستوجب الإعداد للمقابلة والتخطيط لها تحديد الوقت المناسب لإجرائها، والمدة الزمنية المخصصة لها، وخاصة عندما يكون هناك عدة أشخاص ستجري مقابلتهم. وليس هناك مدة زمنية معينة للمقابلات، إذ تتفاوت المدة وفقاً لطبيعة الوظيفة. فبعض المقابلات للوظائف الدنيا لا تتجاوز خمس عشرة دقيقة، في حين أن بعض وظائف الإدارة العليا قد تتطلب ساعتين من الزمن أو أكثر. والمهم أن يكون الوقت المخصص للمقابلة كافياً لتغطية المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتسمح بتقويم المتقدمين بصورة شاملة، وتتيح للمقابل الفرصة الكافية لتقديم نفسه بالصورة المناسبة. ولكن يجب أن يراعى في تحديد المدة المحددة للمقابلة تخصيص المدة نفسها تقريباً لكل مقابل.

## (هـ) إعداد مكان المقابلة

كذلك فإن الإعداد السليم للمقابلة يتطلب تحديد المكان الملائم للمقابلة. وتحديد المكان المناسب للمقابلة مهم لأنه يؤدي إلى التركيز على مضمون المقابلة وتحقيق الهدف منها. ويستدعي ذلك الإعداد لمكان المقابلة في مكان خاص ومريح وهادئ، بعيداً عن المزعجات والمقاطعات التي قد تحدث بسبب الهاتف أو الزوار أو المراجعين. ويتضمن ذلك إعداد المقاعد المريحة، وأن يكون وضعها وترتيبها بشكل يسهل المقابلة، وكذلك تجهيز المكان بكل المواد المطلوبة للمقابلة. وينبغي الحرص على إجراء المقابلة لجميع المقابليين في الأجواء والظروف ذاتها.

## ٢. مرحلة إجراء المقابلة

إن المقابلة الفاعلة لا تتم بصورة عشوائية، وإنما تتم وفق استراتيجية مدروسة. وحتى تحقق المقابلة الهدف المنشود فيها، فإنها تتم وفقاً لعدد من الخطوات المتتابعة. ويتم تنفيذ المقابلة الفاعلة في العادة وفقاً للخطوات التالية:

## (أ) بداية المقابلة

تعد بداية المقابلة مهمة حيث إنها تؤسس الجو العام للمقابلة، وتمهد لطرح الأسئلة الرئيسية في المقابلة. لذلك من المهم خلق الجو المناسب لبداية المقابلة، من خلال السعي إلى إزالة التوتر النفسي الذي قد يشعر به المتقدم، والحرص على خلق جو من الاسترخاء للمقابلة، يشجع المتقدم على تقديم الصورة الحقيقية لنفسه، والحديث عن نقاط ضعفه وقوته بصراحة، وعدم شعوره بأنه يجلس في جلسة تحقيق.

ولتحقيق ذلك ينبغي بدء المقابلة بتحية المقابل والترحيب به بأسلوب ودي ودافئ، ثم تقديم أعضاء اللجنة إليه. يلي الترحيب والتقديم، البدء في محادثة غير رسمية مختصرة في موضوع عام بعيد عن موضوع المقابلة، مثل أن يذكر المقابل للمرشح أنه درس في المدرسة نفسها، أو يسأله عما إذا استطاع إيجاد مكان المقابلة بسهولة، ونحو ذلك من الأسئلة العامة التي تساعد على إذابة الجليد بين المرشح وأعضاء اللجنة، وخلق جو حميم يشعر فيه المقابل بالاسترخاء، ويشجعه على الحديث دون توتر.

وينبغي الحرص طوال المقابلة على أن تكون المقابلة تجربة إيجابية وسارة للمتقدم، تتاح له فيها الفرصة للحديث عن نفسه وتجاربه العملية، دون جدل أو مشادة.

## (ب) البدء في طرح أسئلة المقابلة

بعد خلق الجو المناسب للمقابلة يمكن الانتقال إلى الجزء الأساسي من المقابلة، وهو الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالعمل. وهناك ثلاثة جوانب أساسية للمعلومات التي ينبغي التركيز عليها في هذا المجال: الخبرة العملية، الخلفية العلمية، والعوامل المباشرة ذات العلاقة بالوظيفة.

صياغة الأسئلة

في مرحلة الإعداد يجب الاهتمام بكيفية صياغة الأسئلة. ويقصد بالصياغة الشكل الذي سيتم من خلاله التعبير عن أسئلة المقابلة، مثل أن يكون السؤال مفتوحاً أو مغلقاً.

وأثناء المقابلة يجب أن تصاغ الأسئلة بطريقة تشجع المرشح على الحديث بصراحة تامة، وتبين العوامل الهامة المتصلة بقدراته واتجاهاته وخبراته وعلاقاته مع الآخرين.

وعند طرح الأسئلة ينبغي العناية باختيار الكلمات التي تتضمنها، بحيث تصاغ بكلمات واضحة دقيقة ومحددة لا تحتمل اللبس، وأن تكون في مستوى المتقدم، والحرص على تجنب المصطلحات التخصصية، والاختصارات التنظيمية، ونحوها مما قد يربب المتقدم ويشوشه.

كذلك ينبغي أن يراعى في صياغة الأسئلة تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها (بنعم) أو (لا) أو الأسئلة التي تكون إجاباتها قصيرة، التي لا تسمح بالحصول على معلومات كافية عن المرشح، ولا تعطيه الفرصة لتقديم المعلومات المطلوبة لمعرفة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تستلزم مهارات عالية في استخدام برنامج للصفحات الإلكترونية، فبدلاً من سؤال الشخص ما إذا كان يستخدم برنامج للصفحات الإلكترونية (حيث يمكنه الإجابة بنعم، إذا استخدمه استخداماً محدوداً) فمن الأفضل صياغة السؤال على الشكل التالي: "تحدث لنا عن مشروع استخدمت فيه برنامج للصفحات الإلكترونية؟ ما التقارير التي أنتجتها باستخدام هذا البرنامج؟ صف الصيغ والأوامر التي طورتها للبرنامج؟ كيف تعلمت استخدام البرنامج؟" فالإجابات عن هذه الأسئلة ستتيح للمقابل فرصة الحصول على صورة واضحة عن مدى معرفة المتقدم في هذا المجال. (٩٩)

كذلك ينبغي ألا تكون صياغة الأسئلة بشكل يوحي بالإجابة، مثل سؤال المتقدم: "الوظيفة تحتاج إلى مهارات إشرافية، هل تحب العمل في مثل هذه الوظيفة؟" أو "ألا ترى معي أن هذا أسلوب غير مناسب لأداء العمل؟"

### أسلوب المقابلة

يجب أن تتم المقابلة وفقاً لخطة، بحيث يتم الانتقال من مجال إلى آخر بعد تغطيته بصورة تامة. ويجب بدء كل مجال بطرح سؤال عام حوله (مثلاً: ما الواجبات التي تمارسها في وظيفتك الحالية) ثم الانتقال إلى أسئلة محددة. وفي كل الأحوال يجب توجيه الأسئلة بأسلوب يتيح للمتقدم الفرصة للتعبير عن نفسه بحرية وعدم مقاطعته، أو عدم إتاحة الفرصة

له لتقديم إجابات وافية . ولكن من الضروري أن يكون المقابل مسيطراً على المقابلة . فإذا أخذ المرشح يستطرد في الحديث عن أمور ليست ذات علاقة بموضوع المقابلة ، يجب توجيهه بأسلوب لبق إلى التركيز على المعلومات المطلوبة .

وينبغي أن تكون الأسئلة واضحة ومبسطة ، والتأكد من استيعاب المرشح لها . ولكن ينبغي تجنب الأسئلة التي لها إجابات واضحة ولا تساعد على التمييز بين المتقدمين . فعلى سبيل المثال فإن سؤال المتقدم : " هل تحب العمل مع الآخرين؟ " إجابته واضحة ، ولكن سؤاله : " ما الخبرة التي لديك ، والتي تبين أنك تستطيع التعامل مع الجمهور بفاعلية؟ " سيكون سؤالاً أفضل من السابق .

كذلك ينبغي تجنب بعض الأسئلة التقليدية التي تتكرر في معظم المقابلات ، فكثيراً ما تكون هذه الأسئلة غير مفيدة في التعرف على مدى امتلاك المتقدم للمطلوبات الأساسية للعمل ، ولا تساعد على تقويمه التقويم الدقيق . فعلى سبيل المثال ، فإن سؤال المتقدم : " لماذا تود العمل هنا؟ " ، ليس له إجابة صحيحة ، والمتقدمون في العادة يستعدون لإجابة مثل هذا السؤال ويحضرون إجابته ، بهدف إسماع المقابل ما يود سماعه .

### الإصغاء

ينبغي أن يصغي المقابل بعناية إلى ما يقوله المتقدم وأن يوجه اهتمامه إلى ما يطرحه من أفكار ومعلومات بتركيز ، حتى يمكنه فهم هذه الأفكار والمعلومات بشكل دقيق ، ولثلاثي فواته سماع البيانات الهامة التي تتضمنها إجابات المتقدم ، ومن ثم يكون هناك خلل في تقويم تلك الإجابات . وبصورة عامة ينبغي للمقابل أن يصغي أكثر مما يتحدث أثناء المقابلة ، لأن مهمته الأساسية هي الحصول على معلومات عن المتقدم .

### تسجيل المعلومات أثناء المقابلة

ينبغي الحرص على تسجيل معلومات كاملة أثناء المقابلة ، حتى يمكن مراجعتها وإجراء التقويم المناسب للمرشح على أساسها ، دون الاعتماد على الذاكرة ، التي كثيراً ما تخون

الإنسان . ومن الضروري أن يكون المقوم مدرباً على تنظيم المعلومات التي يدونها في المقابلة، وتلخيص النقاط الهامة، حتى لا يتعارض تسجيل الملاحظات مع انسيابية المقابلة، ولتجنب تدوين معلومات ليس لها صلة. (١٠٠)

### الوعي بمشكلات المقابلة

ينبغي للمقابلين التنبه إلى مشكلات المقابلات الشخصية فقد كشفت العديد من الدراسات عن أن المقابلات الشخصية للتوظيف كثيراً ما تفتقر إلى الصدق. (١٠١) وهناك العديد من العوامل التي تؤثر سلباً على صدق وثبات المقابلات الشخصية، من أهمها ما يلي:

١ . عدم ارتباط مضمون المقابلة بمحتوى العمل، الذي يساعد على التنبؤ بمدى النجاح بأداء العمل .

٢ . التأثير بالعديد من العوامل غير الموضوعية في تقويم المتقدم، مثل: التأثير بمهارات الاتصالات الشخصية، والمظهر الخارجي للمتقدم ومدى جاذبيته. (١٠٢)

٣ . التحيزات الشخصية لدى المقابل التي تؤدي إلى الحكم على المقابل لعوامل ليس لها علاقة بالعمل، مثل: جنس المتقدم، وعرقه، وعمره. كذلك تتضمن هذه العوامل: مدى تشابه المتقدم مع من يجري المقابلة. فكثيراً ما يبحث المقابل عن أوجه الشبه بينه وبين المتقدم، ومدى مشابته له، ومن ثم يقوم أولئك المشابهين له بصورة إيجابية. (١٠٣) وقد أظهرت بعض الدراسات أن تشابه المقابل مع من يجري المقابلة في العمر أو الخبرة السابقة أو الخلفية الشخصية، أو غيرها من العوامل، تجعله يفضلها على غيره، (١٠٤) ويميل إلى إعطائه درجات أعلى. (١٠٥)

التنميط، الذي من خلاله يكون للمقابل أحكام مسبقة على الأفراد الذين ينتمون إلى جماعات أو فئات معينة. مثل تنميط الجيل الأكبر للجيل الأصغر، أو ما أصبح يطلق عليه جيل إكس، على أنه كسول ولا يصلح لأعمال معينة. (١٠٦) فبالرغم من

- أن لكل جيل خصائص معينة بحكم تعرضه لبعض المؤثرات المشتركة، إلا أنه لا يوجد جيل متجانس في قيمه ومعتقداته ونظراته .
- ٤ . تأثير الهالة، الذي يحدث عندما يسمح المقابل لصفة شخصية معينة في المتقدم (سواء أكانت إيجابية أم سلبية) أن تؤثر في التقويم الكلي له .
- ٥ . التعميم المبالغ فيه . فقد لا يتصرف الشخص تماماً بالطريقة نفسها على رأس العمل مثلما يتصرف أثناء المقابلة . من أجل هذا يجدر بالشخص المقابل أن يتذكر بأن الشخص هو تحت ضغط أثناء المقابلة ، وقد يكون متوتر الأعصاب .
- ٦ . الحكم المتسرع على المتقدم، فبعض المقابلين يتخذون حكمهم مبكراً على المتقدم في الدقائق الأولى من المقابلة .
- ٧ . التأثير بالانطباعات الأولية عن المقابل .
- ٨ . التركيز على الجوانب السلبية : هناك بعض المقابلين يتأثرون في تقويمهم للمتقدمين بالمعلومات غير الإيجابية أكثر من تأثرهم بالمعلومات الإيجابية ، ويعطون وزناً للمعلومات السلبية أكبر من المعلومات الإيجابية . وكثيراً ما يكون تغيير الحكم من إيجابي إلى سلبي ، أكثر منه من سلبي إلى إيجابي . بل كثيراً ما يسعى بعض المقابلين إلى اكتشاف الجوانب السلبية ونقاط الضعف في المتقدم والتركيز عليها . وتزداد تأثير تحيزات المعلومات السلبية عندما لا يكون المقابلين ملمين بمتطلبات العمل .
- ٩ . تأثيرات التضاد : الذي يعني أن أداء متقدم معين في المقابلة قد يؤثر في درجة التقويم للشخص الذي يجري المقابلة بعده . فإذا جاء متقدم سيء الأداء قبل متقدم متوسط الأداء، فإن المقوم يعطي درجة للفرد المتوسط أعلى مما لو سبقه أشخاص متميزون، إذ يتم الحكم على أداء الشخص هنا بالنسبة إلى أداء الشخص الذي قبله .

### (ج) إنهاء المقابلة

من المهم تعلم كيفية إنهاء المقابلة بصورة مناسبة . وفي كل الأحوال يجب عدم قطع

المقابلة بصورة فجائية، حتى لو بدا أن الشخص لا يمتلك المقومات الأساسية للعمل. ولا ينبغي إنهاء المقابلة إلا بعد التأكد من الحصول على المعلومات المطلوبة. وينبغي إنهاء المقابلة بسؤال المرشح عما إذا كان لديه ما يود إضافته، والإجابة عن أية أسئلة تكون لديه. إذ ينبغي في نهاية المقابلة إتاحة الفرصة للمتقدم لطرح أسئلة للاستعلام عن المنظمة والعمل، وغيرها من المعلومات. وينبغي عدم السماح للمرشح بطرح أسئلة إلا بعد انتهاء المقابلة. كذلك ينبغي عدم مناقشة المتقدم لأن المناقشة قد تؤدي إلى دخول معلومات ليس لها صلة بعملية التقييم.

وبعد ذلك يتم إشعار المتقدم بالتاريخ التقريبي لإعلامه بالنتائج، وإشعاره بالخطوات التالية للمقابلة. ثم يتم شكره وبأسلوب لبق ومهذب، ومن ثم توديعه بطريقة لائقة.

### ٣. مرحلة ما بعد المقابلة (تقويم المرشح)

بعد الانتهاء من إجراء المقابلة ومغادرة المرشح يتم تقويم أدائه في المقابلة. ويجب أن يتم التقويم بعد الانتهاء من المقابلة مباشرة؛ لأن المعلومات عن المتقدم تكون حاضرة في أذهان أعضاء لجنة المقابلة. ومن المحبذ أن يتولى كل عضو تقويم إجابات المرشح بصورة فردية، ثم يقومون بمناقشة تقويمهم بصورة جماعية، ومدى الاختلاف فيها، ومن ثم تعديلها بناءً على هذه المناقشة.

وينبغي أن يتم التقويم من خلال مراجعة الملاحظات التي تم تلخيصها عن المتقدم أثناء المقابلة. وينبغي التركيز في تقويم المتقدم على الحقائق الواضحة عن السلوك والمؤشرات الماضية للدوافع والاتجاهات والمهارات والقدرات الشخصية المطلوبة لأداء العمل، والتي تم ملاحظتها أثناء المقابلة. وينبغي الحرص على تجنب مقارنة المتقدمين بعضهم ببعض، وإنما مقارنة بعضهم ببعض بمعايير محددة.

ويفضل استخدام نموذج منظم للتقويم، يتضمن مقياساً لتقويم إجابات المتقدم، بحيث يظهر هذا المقياس الإجابة "المتأزة" و"المقبولة" و"الضعيفة"، وتخصيص تقديرات رقمية للاستجابات، مثل:

ممتاز = ٥

مقبول = ٣ نقاط

ضعيف = نقطة واحدة .

ويتم التقويم إما لكل استجابة أو لكل بعد معين من الأبعاد الرئيسة للعمل ، مثل :  
مهارات الاتصال ، المهارة في التخطيط ، مهارات القيادة ، حيث يتم تقويم كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من الأسئلة .<sup>(١٠٧)</sup> وهكذا يمكن تحديد عدد من الجوانب الأساسية والفرعية وتقويمها ، على سبيل المثال ، على النحو التالي :

ممتاز      جيد جداً      جيد      متوسط      ضعيف

#### القدرات الأساسية:

القدرات العامة  
معرفة العمل ومهاراته  
التعليم  
الخبرة  
المهارات التنظيمية  
مهارات الاتصال  
مستوى الطاقة

#### الخصائص الشخصية:

مهارات العلاقات الشخصية  
الاتجاهات والأسلوب  
الإصرار  
المبادرة والدافعية  
النضج  
الطموح  
المثابرة  
الإقناع  
القيادة  
الثقة بالذات

التقدير العام: ممتاز      جيد جداً      جيد      متوسط      ضعيف

ويفضل تصميم نموذج التقييم ليكون مخصصاً للوظيفة موضع المقابلة . فعلى سبيل المثال ، يمكن استخدام الأبعاد التالية للوظائف الكتابية : (١٠٨)

المراجعة اللغوية للتقارير .

تنظيم عمل الآخرين .

الاتصالات الهاتفية .

التعامل مع المعلومات السرية .

مهارات العلاقات الشخصية .

عادات العمل الإيجابية .

معدل جهد العمل .

مدى الاهتمام بالعمل .

#### صدق المقابلة وثباتها

يجب أن تتصف المقابلة بالصدق ، أي ينبغي أن تكون أسئلة المقابلة متصلة بمهام الوظيفة وأن تساعد على التنبؤ بأداء الموظف للوظيفة المتقدم عليها . كذلك يجب أن تتصف المقابلة بالثبات ، أي تساعد في توفير مقياس دقيق ومتسق .

وفي العادة هناك ثلاثة أبعاد رئيسة تؤخذ في الحسبان للتأكد من صدق المقابلة : (١٠٩)

١ . مدى اتصال أسئلة المقابلة بمحتويات العمل : (job-relatedness) : هل أسئلة المقابلة

متصلة بمحتوى العمل ؟

٢ . الشمول (reduced deficiency) : هل تسعى المقابلة إلى الحصول على كمية كافية

من المعلومات المفيدة ؟

٣ . الحد من التلوث (reduced contamination) : هل تمنع المقابلة التلوث (مثل

التزييف أو المعلومات غير المتصلة بمهام العمل) من التأثير في نتائج المقابلة ؟

أما بالنسبة للثبات ، فهناك ستة أنواع من الثبات يمكن استخدامها في مقابلات

التوظيف : (١١٠)

- ١ . طريقة إعادة الامتحان (test-retest): هل تم استنباط محتويات المقابلة نفسها، وهل هناك اتساق في عملية التقييم في كل مرة من قبل المقابل الواحد؟
- ٢ . الثبات بين المقابليين (interrater reliability): هل هناك اتساق في تقويم المقابليين؟
- ٣ . اتساق المرشح (candidate consistency): هل يقدم المرشح الاستجابات نفسها؟
- ٤ . التفاعل بين المقابل والمرشح (interviewer-candidate interaction): هل الاختلاف بين المرشح والمقابل في الخصائص الشخصية، أسلوب الاتصالات، أسلوب التفاعل الشخصي، ونحوها من العوامل تؤثر في نتائج المقابلة؟
- ٥ . الاتساق الداخلي (internal consistency): هل أسئلة المقابلة كافية ومتراصة، بحيث إن الأسئلة المخصصة لكل بعد أو مجال تقيس خصائص متجانسة؟
- ٦ . الاتفاق بين المقابليين (Interrater agreement): هل يتفق المقابليين في أحكامهم ويتخذون قرارات متشابهة؟ وتتسم المقابلة بالثبات كلما كان هناك اتفاق بين أعضاء لجنة المقابلة في تقويم الشخص الذي تمت مقابله، والعكس صحيح.

### خامساً - الاستعلام عن المتقدم

يتم الاستعلام عن المتقدم من أفراد لهم معرفة سابقة به للحصول على معلومات عن مؤهلاته وخبرته العملية، وللتحقق من المعلومات التي قدمها عن نفسه في طلب التوظيف والسيرة الذاتية والتوصيات. وفي العادة يتم الاستعلام عن الموظف بعد ترشيحه المبدئي للعمل بعد اجتيازه للاختبارات والمقابلة الشخصية. ولكن في بعض الأحيان يتم الاستعلام عن المتقدمين قبل إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية كوسيلة لتصفيتهم.

ويتم الاتصال بمراجع الشخص إما شخصياً أو من خلال الهاتف أو البريد. فعندما يتعذر الاتصال بالمراجع شخصياً أو هاتفياً، يمكن كتابة رسالة إليه تتضمن أسئلة عن المتقدم

مطلوب الإجابة عليها، أو يرسل إليه نموذج جاهز يطلب منه تعبئته. ولكن يجب الاتصال بالمرجع هاتفياً كلما كان ذلك ممكناً؛ لأن ذلك يساعد على الحصول على المعلومات بسرعة ودون تأخير، ويتيح الفرصة للتعمق في المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات، بالإضافة إلى أن المرجع في العادة يكون أكثر انفتاحاً عبر الهاتف، بالإضافة إلى أنه يتضح من خلال صوت المتحدث ونبراته مدى تروده، والحكم على نوعية إجاباته وما تعنيه.

وحتى تتصف إجابات المرجع بالصدق والموثوقية فمن الضروري أن يكون ملمماً بأداء الشخص، كذلك يجب أن يتمتع بالكفاءة حتى يمكنه الحكم بدقة على الأداء، وأن تكون لديه القدرة للتعبير بوضوح، وأن يكن مستعداً لتقويم المرشح تقويمياً صريحاً.

#### وعند الاستعلام عن الموظف يجب مراعاة الخطوات العريضة التالية:

معاملة جميع المتقدمين على قدم المساواة وبصورة متسقة، وهذا يستدعي طرح الأسئلة نفسها عن جميع المتقدمين.

الاقتصار على طلب معلومات مرتبطة بالعمل، ولها صلة بمهارات المرشح ومؤهلاته، دون الدخول في خصوصياته أو غيرها من الأمور التي ليس لها علاقة بالوظيفة المتقدم عليها. لذلك يجب إعداد قائمة مسبقة ومنظمة بالأسئلة التي سيتم طرحها، حتى يتم الاستعلام بصورة سريعة ومركزة ومختصرة، وبما يساعد على الحصول على معلومات حقيقية ودقيقة.

استبعاد المعلومات التي لا يعرفها المرجع بصورة مباشرة، أو لا تتصل بمهارات المتقدم أو أدائه. في حالة الاستعلام شخصياً أو عن طريق الهاتف ينبغي الحرص على الإصغاء للإجابات التي يقدمها المرجع بعناية.

السؤال عن نقاط القوة والضعف في المتقدم، والبيئة التي يحتاج إليها لتمييز في عمله، وكذلك عن خصائصه الشخصية وعادات العمل السيئة لديه.

تجنب الأسئلة الإيحائية. بدلاً من أن يكون السؤال "أخبرنا المتقدم أنه يعرفك لمدة عشر سنوات، هل هذا صحيح؟" يتم صياغة السؤال على الشكل التالي "ما مدة معرفتك بالمتقدم؟"

عدم طرح أسئلة يمكن الإجابة عنها (بنعم) أو (لا) بل طرح الأسئلة التي تتيح للمراجع التفكير والتعمق .

عدم طرح أسئلة تتصف بالعمومية، بل طرح أسئلة تستدعي تقديم معلومات محددة .  
وفيما يلي نموذجاً للاستعلام عن المرشح .

### نموذج للاستعلام عن الموظف

- اسم المتقدم :  
الوظيفة المتقدم عليها :  
جهة العمل :  
رقم الهاتف :  
اسم المرجع :  
الوظيفة :  
مدة المعرفة بالموظف :  
نوع العلاقة بالموظف :  
١ . تاريخ التوظيف من إلى  
٢ . آخر وظيفة شغلها :  
الواجبات والمسؤوليات الرئيسة :  
٣ . الوظائف السابقة :  
٤ . مستوى الأداء (المهارات، الأمانة، المبادرة) :  
٥ . مواطن القوة والإنجازات :  
٦ . مواطن الضعف :  
٧ . استجابته لضغوط العمل :  
٨ . إنجاز الأعمال في الموعد المحدد :  
٩ . القدرة على تحديد الأولويات/ المهارات التنظيمية :  
١٠ . المرونة :  
١١ . القدرة على العمل باستقلالية :  
١٢ . المبادرة :  
١٣ . الاتجاه نحو العمل :

- ١٤ . القدرة على تعلم أشياء جديدة :
- ١٥ . العلاقة مع الرؤساء ، والزملاء ، والمراجعين :
- ١٦ . الانضباط في الحضور (مدى تكرار التغيب والتأخر عن العمل) :
- ١٧ . هل تلقى إنذارات رسمية عن الأداء :
- ١٨ . الإنجاز من حيث الكم والنوع :
- ١٩ . سبب ترك العمل :
- ٢٠ . احتمال التطور والنمو :
- ٢١ . مدى الملائمة للوظيفة المتقدم عليها :
- ٢٢ . لو قدر لك هل تعيد توظيف هذا الشخص :
- ٢٣ . أية معلومات إضافية يمكن تقديمها لتقويم المتقدم :

### سادساً - قرار الاختيار

يتم اتخاذ قرار الاختيار في العادة وفقاً لعدد من المعايير ، من أهمها نتائج أداء المتقدم في امتحانات التوظيف والمقابلات الشخصية ، بالإضافة إلى بعض المعايير الإضافية ، التي يتضمنها طلب التوظيف أو السيرة الذاتية أو التوصيات ، ونتائج الاستعلام عن المرشحين . وتساعد هذه المعايير الإضافية في تحديد المرشحين النهائيين للوظيفة . فعند تفحص هذه المعايير الإضافية ، ينظر ، على سبيل المثال ، إلى عدد من الأمور ، مثل : هل تعكس السيرة الذاتية للمتقدم خبرة مهنية حديثة؟ هل توجد فجوات كبيرة في التاريخ الوظيفي للمتقدم ليس لها تفسير ، هل هناك أسباب مقبولة لترك العمل السابق؟ ويتم في العادة تحديد أوزان معينة لكل عامل أو معيار للاختيار ، مثل أن تخصص ٢٠ درجة للامتحانات التحريرية ، و ٢٠ درجة للمقابلات الشخصية ، و ٢٠ درجة للتعليم ، و ٤٠ درجة للخبرة والتدريب ، وهكذا .

وفي بعض الأحيان يتم إعداد قائمة واحدة تتضمن أسماء جميع المرشحين الصالحين للتعين مرتبين حسب درجاتهم . وفي أحيان أخرى يتم إعداد عدة قوائم للمرشحين . فتكون هناك قائمة للمرشحين من الموظفين الحاليين ويعطون أفضلية على غيرهم . وقائمة أخرى للمرشحين من الموظفين السابقين ويعطون أفضلية على المرشحين من خارج الخدمة ، وتعطى هذه الأفضلية ، بصفة خاصة ، للأفراد الذين أنهت خدماتهم بسبب إلغاء وظائفهم أو لعجزهم المؤقت عن أداء العمل . كما يتم إعداد قائمة أخرى للمرشحين من خارج الخدمة .

### سابعاً - الكشف الطبي

يخضع المرشحون النهائيون لفحص طبي للتأكد من تمتعهم باللياقة الصحية اللازمة لأداء العمل ، وفي العادة فإن قبول الشخص للوظيفة يتوقف على اجتيازه للكشف الطبي . ويساعد الفحص الطبي على الكشف عن مدى قدرة المرشح على أداء العمل ، ولمنع انتشار الأمراض المعدية في مكان العمل ، ولتوثيق أية إصابات أو أمراض لمنع أية ادعاءات بالإصابة بفعل العمل . وفي العادة يتم إجراء الكشف الطبي للمرشح بعد ترشيحه المبدئي لشغل الوظيفة ، وذلك للوقوف على الحالة الصحية له وقت تعيينه ، وحتى يكون إجراء الفحص مقتصراً على عدد محدود من الأفراد .

### ثامناً - التعيين

بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة بذلك . وتختلف سلطة إصدار قرار التعيين باختلاف أنظمة التوظيف ، وحسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي . ويتضمن قرار التعيين في العادة اسم الموظف والوظيفة المعين عليها ، ومرتبها ، ودرجتها الوظيفية ، كذلك يشير القرار إلى السند النظامي الذي يخول للسلطة الرسمية المختصة إصداره .

### تاسعاً - الالتحاق بالعمل

يعد قرار التعيين نافذاً من تاريخ صدوره ، وليس قبل ذلك التاريخ . وعند صدور القرار يصبح الموظف ملزماً مباشرة عملة خلال مدة محددة من تاريخ صدور القرار ، وإلا اعتبر مفصولاً بمجرد انقضاء هذه المدة .

### عاشراً - فترة التجربة

فترة التجربة هي فترة عمل ، تتفاوت مدتها ، تستخدمها المنظمة لملاحظة أداء الموظف قبل اتخاذ قرار نهائي بتوظيفه . وكثيراً ما ينظر إلى أن عملية الاختيار تنتهي بقرار الاختيار وإصدار قرار التعيين ، ولا ينظر إلى فترة التجربة باعتبارها جزءاً من عملية الاختيار ، بل ينظر

إليها كمرحلة تحدث بعد اتخاذ قرار الاختيار. (١١١) كذلك فإن كثير من المديرين لا يأخذونها بجديّة، لذلك فإنها قليلاً ما تستخدم لإنهاء خدمات الموظف الذي ظهرت عدم صلاحيته في خلال تلك الفترة. ولكن فترة التجربة تعد جزءاً هاماً من عملية الاختيار، وتنتهي عملية الاختيار بتقويم الموظف في نهاية فترة التجربة وإصدار قرار بثبته، أو عدم تثبيته على الوظيفة.

وتعد فترة التجربة أفضل وأكثر امتحان صادق لأداء الموظف، فهنا لا يتعامل المدير مع مؤشرات، أو امتحانات، أو مقابلات، بل يتعامل مع أداء فعلي على رأس العمل، يعد دليلاً مباشراً على مدى ملائمة الشخص للوظيفة. (١١٢) فقد يكون الشخص ممتلكاً للمؤهلات المطلوبة لأداء العمل، غير أنه لا يستطيع التكيف مع بيئة العمل، أو قد تكون لديه مشكلات شخصية تمنعه من الانسجام مع رفاق العمل والتعاون معهم.

علاوة على ذلك، فإن فترة التجربة تساعد على تطبيع الموظف الجديد. فالأيام والأسابيع الأولى لمعظم الأعمال تحمل معها نوعاً من عدم التأكد من حيث التوقعات التنظيمية والقدرات الفردية. وخلال هذه الفترة يرسم الموظف الجديد صورة معينة للمنظمة وقيادتها، ولمعايير السلوك المتوقع في العمل. كما يتعرض الفرد لأول خبرة حقيقية في عمله الجديد من حيث الدوافع والمعنويات والتوقعات وشخصيات زملاء العمل، والبيئة المادية للعمل، ومهام العمل الفعلية. ففترة التجربة تحدد ما إذا كانت الوظيفة الجديدة تتفق مع توقعات الموظف وتطلعاته، وتتيح له الفرصة للتكيف مع بيئة العمل وتطوير المهارات الخاصة بالوظيفة نفسها. وحتى يتم الاستفادة من فترة التجربة كوسيلة للاختيار، فمن الضروري أن يبذل الجهد اللازم لتحقيق التطبيع المناسب للموظف للمنظمة وللعمل المحدد. ويؤدي التطبيع الناجح إلى تكيف الموظف الجديد مع البيئة الواقعية للعمل، وإلى أن يصبح العمل مألوفاً لديه، وإلى التوفيق بين التعارض في توقعاته المبدئية عن العمل وبين طبيعة العمل الواقعية. (١١٣)

لهذا نحرص نظم الخدمة المدنية على وضع الموظفين المستجدين تحت التجربة لفترة من الزمن للتأكد من صلاحيتهم الفعلية لأداء مهام الوظيفة قبل تثبيتهم عليها. وتختلف مدة التجربة وفقاً لنوع العمل. فالوظائف التي تتطلب مهارات متدنية لا تتطلب فترة طويلة للتجربة، حيث يمكن الحكم على مدى ملائمة الشخص للعمل في فترة زمنية قصيرة نسبية. في حين أن الوظائف المهنية التي تتضمن مسؤوليات متنوعة فقد تحتاج إلى فترة زمنية أطول للحكم على مدى صلاحية الشخص. حيث تتضمن الوظيفة بعض المسؤوليات الهامة التي لا تحدث بصورة متكررة. ولكن في المتوسط تتراوح فترة التجربة بين ستة أشهر وسنة. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تبلغ فترة في المتوسط ستة أشهر. (١١٤)

### تقويم نظام الاختيار

من الضروري الاهتمام بتقويم نظام الاختيار لتحديد مدى فاعليته في اختيار الأفراد المناسبين للوظائف. ويمكن أن يتم ذلك خلال عدد من الوسائل، مثل اختيار عينات ممثلة من الموظفين لتأخذ الامتحانات التوظيفية المستخدمة للتوظيف ومقارنة النتائج التي يحصلون عليها في هذه الامتحانات بنتائج تقويم أدائهم الوظيفي. وتكون وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة صادقة إذا نجحت في التنبؤ بمدى نجاح (أو إخفاق) الموظفين الجدد في أداء الوظيفة المراد شغلها. كما يمكن أن يتم تقويم نظام الاختيار من خلال دراسة معدل دوران العمل للعاملين الجدد.

### الاتجاهات الحديثة في التوظيف

زادت المنظمات من اعتمادها في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات الوظيفية. وفي هذا المجال تزايدت بشكل خاص أهمية شبكة الإنترنت كوسيلة أساسية لتبادل المعلومات، الأمر الذي يفسر الأعداد الكبيرة التي تستخدمها. وقد استفادت المنظمات من التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتنامى استخدامها في عملية اختيار الموظفين، وأصبحت من الوسائل الأساسية ليس للتعامل مع

الحجم المتزايد للأوراق في مجال التوظيف فحسب، بل وللتنبؤ أي المرشحين سيكون أكثر نجاحاً في المنظمة. (١١٥) ويظهر الاستخدام المتنامي لشبكة الإنترنت في مجال التوظيف من خلال تنامي استخدامها كوسيلة للإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمات. كما يبدو ذلك جلياً من خلال انتشار بنوك التوظيف الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، التي يسرت للباحثين عن العمل من إضافة سيرتهم الذاتية إلى قواعد المعلومات في هذه البنوك مقابل أتعاب معينة.

كما يسرت الإنترنت لمستولي التوظيف في المنظمات الوصول إلى هذه البنوك والاطلاع على السير الذاتية للباحثين عن العمل، مصنفة وفقاً لمناطقهم الجغرافية، أو مهنتهم، أو تخصصاتهم، أو غيرها من المعايير، وإعداد قوائم بالمرشحين المناسبين حتى يمكن الاتصال بهم وحثهم على التقدم على الوظائف الشاغرة في المنظمة. وهكذا توفرت لدى المنظمات والباحثين عن الأعمال فرصاً كبرى لتحقيق أهدافهم في هذا المجال بفاعلية كبرى، ليس فقط في البلد الذين يوجدون فيه فحسب ولكن حول العالم.

كذلك سهلت التطورات التكنولوجية في هذا المجال من الموائمة بين المهارات والأعمال. حيث أصبح بالإمكان مسح السير الذاتية وتخزينها في الحاسب الآلي، الأمر الذي لم يقلل من استخدام الأوراق فحسب، بل وقلل من الوقت المطلوب لتحديد المرشحين المناسبين للأعمال. كذلك فإن التكنولوجيا الحديثة حققت تطورات أخرى في هذا المجال. فقد سهلت تكنولوجيا الوسائط المتعددة عبر الإنترنت إمكانية إجراء الاتصالات التفاعلية في أي شكل وفي أي وقت ومن أي مكان في العالم. وأصبح بالإمكان تبادل المعلومات في شكل وثائق مكتوبة أو صور أو رسوم أو من خلال الفيديو. وصار بالإمكان استخدام هذه الوسائل في تصميم السير الذاتية الإلكترونية وتقديمها عبر الإنترنت، متضمنة أصواتاً وصوراً ورسوماً. كذلك زاد استخدام وسائل الاتصال المتطورة في مجال الاختيار الوظيفي، وهكذا نرى أن من الاتجاهات الحديثة في مجال التوظيف، استخدام ما يسمى المؤتمرات عبر الفيديو (Videoconferencing) التي يمكن من خلالها إجراء المقابلات الشخصية لأفراد في أماكن بعيدة.

علاوة على ما سبق، فقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة المنظمات على التوظيف الفاعل لمواردها البشرية الحالية. فعلى سبيل المثال، سهل الحاسب الآلي ربط نظم التوظيف لدى المنظمات بنظم الأفراد المخزنة على الحاسب الآلي لمساعدتها في شغل الوظائف الشاغرة بالموظفين الحاليين. حيث يساعد هذا الربط على المراجعة الآلية لمؤهلات الموظفين الحاليين، ومقارنتها بمتطلبات الوظائف الشاغرة، ومن ثم اقتراح التوافق المناسب بين مهارات العاملين ومتطلبات الوظائف الشاغرة. (١١٦)

بالإضافة إلى ما أحدثته التطورات التكنولوجية في مجال التوظيف، فقد ظهرت تطورات أخرى في الأساليب المستخدمة في التوظيف. فعلى سبيل المثال، من الاتجاهات التي أصبحت تسود مؤخراً في مجال التوظيف ما يسمى بالتوظيف المرن (flexible staffing) الذي يتيح للمنظمات الاستفادة من المتخصصين على أساس التعاقد المؤقت معهم، الأمر الذي يمكن المنظمات من الاستجابة إلى احتياجات سوق العمل، والتغيرات التكنولوجية في مجال العمل، والتركيز على المهارات الأساسية وتقديم مستويات عالية من الخدمات. (١١٧) كذلك تنامي التنظيم القانوني لحماية كافة أفراد المجتمع من التمييز في مجال التوظيف. ومن الاتجاهات التي بدأت تسود في هذا المجال مؤخراً حماية المعاقين، وظهور العديد من القوانين التي ترعى توظيفهم، مثل قانون الأمريكيين المعاقين لسنة ١٩٩٠ (Act of Americans With Disabilities)، الذي تضمن العديد من البنود التي تحمي حقوقهم في مجال التوظيف.

## التوظيف في المملكة

### التطور التاريخي للتوظيف في المملكة

خطت أنظمة التوظيف العام في المملكة منذ ظهورها خطوات واسعة نحو التطور، ومرت في ذلك بمراحل تنظيمية متعددة تبعاً لتطور دور الدولة ووظائفها، حتى وصلت إلى وضعها الراهن. فخلال مرحلة التأسيس كانت أنظمة التوظيف في المملكة تعكس طبيعة

تلك المرحلة التي كانت تتسم بمحدودية الخدمات العامة، وبساطة التنظيم الإداري، وبساطة الوظائف، ومحدودية الموارد، والتجهيزات الأساسية، ومحدودية القوى العاملة المؤهلة للقيام بأعباء الوظائف العامة.

### التوظيف في ظل التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية

تضمنت التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية لسنة ١٣٤٥ هـ (١٩٢٦ م) أولى المحاولات لتنظيم التوظيف في الوظائف العامة. فقد خصص القسم السابع منها لتنظيم أوضاع الموظفين الحكوميين. وحدد ذلك القسم عدداً من الشروط لشغل الوظائف العامة، مثل: الجنسية، والأهلية والاقتدار، والاتصاف بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية الشرعية (المادة ٥٦). وقد أجازت تلك التعليمات توظيف غير السعوديين في الوظائف الحكومية عند الضرورة عن طريق (التعاقد) لمدة محدودة وبشروط محددة (المادة ٥٧). إلا أن العامل الأساسي لشغل الوظائف العامة في هذه المرحلة، كان في واقع الأمر يتمثل في الإخلاص للدولة وتكوينها، فكانت الدولة تختار شخصاً معيناً وتولي إليه مهمة محددة، ويترك له حرية اختيار موظفين وفق أعراف واضحة ومتفاهم عليها. (١١٨)

### التوظيف في ظل التعليمات الخاصة

عندما صدرت التعليمات الخاصة في سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) أعادت التأكيد على الجنسية السعودية، والأهلية والاقتدار، والأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة، والمحافظة على الحقوق المدنية والشرعية، لتكون شروطاً لشغل الوظائف العامة (المادة الرابعة) وكذلك على جواز التعاقد مع غير السعوديين في الوظائف العامة عند الضرورة لمدة محدودة (المادة الخامسة).

كما قضت التعليمات الخاصة بتقسيم الموظفين العموميين إلى ثلاثة مستويات، وتم تحديد السلطة التي تملك تعيينهم في كل مستوى (المواد ١-٣). فشمل المستوى الأول:

مديري الدوائر، والرؤساء، والأمراء، والقضاة، وكبار الحكام الإداريين، والعسكريين، ومديري الشرطة. وكانت سلطة التعيين لموظفي هذا المستوى تعود إلى جلالته الملك. أما المستوى الثاني فتضمن شاغلي الوظائف التي يزيد مرتبها الشهري عن أربعمئة قرش أميرياً، وكان يملك سلطة التعيين فيها النائب العام، كما كان من الجائز لمديري الدوائر والحكام الإداريين ترشيح موظفي هذا المستوى على أن يطلبوا من النيابة العامة الموافقة على الترشيح وإصدار الأمر بالتعيين رسمياً. وأخيراً، كان المستوى الثالث يشمل الوظائف التي كان مرتبها الشهري لا يتجاوز أربعمئة قرش أميرياً، وكان يملك سلطة التعيين فيها مديرو الدوائر والحكام الإداريين، على أن يتم إبلاغ النائب العام بالتعيين.

#### التوظيف في ظل نظام المأمورين العام لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)

حظيت شؤون التوظيف باهتمام خاص في نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م) فخصص الفصل الأول من النظام لأحكام التعيين، وتضمن الشروط نفسها لشغل الوظيفة التي وردت في النظم السابقة. غير أنه استلزم شروطاً إضافية لشغل بعض الوظائف المالية، مثل تقديم ضمان أو كفالة من المتقدم لشغل تلك الوظائف (المادة ١٤). كما قضى بعدم جواز شغل الموظف لأكثر من وظيفة عامة أو تقاضي أكثر من راتب من الدولة (المادة ٢٤).

كذلك قضى النظام بتصنيف موظفي الدولة في فئتين عريضتين: تكونت الفئة الأولى من أركان الدولة من أمراء، وقضاة، ونواب، ورؤساء دوائر، وغيرهم، وشملت الفئة الثانية معاوني رؤساء الدوائر، ورؤساء الكتاب، ومديري المحاسبة، ومأموري الأموال والمراكز وغيرهم (المادة ٥١). وهكذا فقد كان النظام يسري على جميع شاغلي الوظائف العامة في الدولة، سواء أكانت تلك الوظائف دائمة أم مؤقتة، باستثناء شاغلي الوظائف العسكرية (المادة الثانية).

كما أوجب النظام الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجريدة الرسمية عند الرغبة في شغلها (المادة الخامسة). وتطلب النظام أن يتم الاختيار بين المتقدمين للوظائف في كل دائرة من خلال لجنة مكونة من رئيس الدائرة وعضوية اثنين من كبار موظفيها (المادة الثامنة).

وأوكل إلى هذه اللجنة مهمة مراجعة وثائق ومؤهلات التوظيف التي يحملها المتقدمون للتوظيف، والتأكد من امتلاكهم للقدرات الأساسية للوظيفة وصلاحياتهم لشغلها، والتمييز في ذلك من له أقدمية في الخدمة العامة، وفي ضوء ذلك التقويم تقوم باختيار الأقدر منهم، وتقدم توصياتها إلى المرجع المختص (المادة التاسعة).

ومن الجدير بالإشارة، إلى أن الغاية من الإعلان عن الوظائف في النظام السابق كان، على ما يبدو، لغرض إظهار حاجة الإدارة إلى موظفين، أكثر منها لإتاحة الفرصة للعموم للالتحاق بالخدمة العامة. وهكذا ففي حالة وجود شخص مرشح لشغل وظيفة شاغرة عندها لم يكن ثمة ما يدعو إلى الإعلان عن تلك الوظيفة. كذلك، فقد كانت بعض الإعلانات تتضمن شرط الجلوس للمسابقة، إلا أن هذا الشرط قد يكون في الغالب اجتهاداً شخصياً من القائمين بأمر تلك الإدارات، أكثر منه قاعدة أو مبدأ عاماً ينبغي اتباعه في كافة الأحوال. ولم تكن المسابقة تنافسية، بقدر ما كانت وسيلة لمعرفة مدى قدرة الشخص. غير أن الفلسفة من وراء الإعلان تغيرت في مرحلة لاحقة، وأصبحت تتخذ طابع إتاحة الفرص للجماهير للالتحاق بالوظيفة العامة، حيث بدأت الإعلانات تظهر مذيبة "لإعلام العموم حرر". (١١٩)

#### التوظيف في ظل نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)

اشتمل نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) على فصل يتضمن أحكام انتقاء الموظفين، حدد فيها شروط التعيين، ومن ضمنها: الجنسية السعودية، وألا يقل عمر المقبول للوظائف العامة عن ١٨ سنة ولا يتجاوز سن الخامسة والثلاثين، إلا في حالات معينة، وأن يكون لائقاً صحياً، وحسن السيرة والسلوك، وغير محكوم عليه بالسجن لمدة تزيد عن السنة (المادة ١٤). كما أشار النظام إلى أنه لا يجوز (إلا ما استثناه النظام) تعيين المتقدم للوظيفة، إلا بعد اجتياز مسابقة يحدد الوزير أو مدير الدائرة موعد ومكان إجرائها، بالإعلان عنها في الجريدة الرسمية أو بإعلان يلصق على باب دار الحكومة في البلدة التي شغرت بها الوظيفة (المادة ١٥). وأن تتم المسابقة من خلال لجنة يرأسها مدير الدائرة ويشترك في عضويتها اثنين

يمثل أحدهما وزارة المالية والآخر أمين المقاطعة، ويجري التعيين حسب تسلسل درجات النجاح في المسابقة. كما أدخل النظام مفهوم فترة التجربة للمبتدئين في الخدمة، فاقتضى النظام ضرورة وضع الموظف المستجد بصفة متمرن (أي تحت التجربة) لمدة سنة، يمكن فصله بعدها إذا ثبت عدم صلاحيته (المادة ١٨).

### تعليمات الكادر العام لسنة ١٣٧٣ (١٩٥٣م)

اقتضت تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم التي أصدرها مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ، ضرورة أن تتوافر في المتقدمين لشغل الوظائف العامة المؤهلات العلمية التي تتوافق مع أعمال الوظيفة المتقدم عليها. ولكن هذه التعليمات لم تتضمن أوصافاً للوظائف تحدد ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، ويمكن من خلالها، بالتالي، تحديد المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف.

وحتى ذلك الوقت كان يغلب على أعمال التوظيف في القطاع العام في المملكة طابع اللامركزية والافتقار إلى ضوابط متكاملة وموحدة. في هذا المجال فلم يكن ثمة جهاز مختص مسؤول عن عملية التوظيف، بل كان الأمر متروكاً، إلى حد كبير، لكل جهة حكومية لتوظيف موظفيها بالشكل الذي تعده مناسباً. (١٢٠) وكان التوظيف في الغالب يتم بمجرد إلقاء نظرة على المؤهلات التي تكون لدى الشخص فقط، دون إجراء اختبارات أو مسابقات، فإذا ما رأت الإدارة صلاحية الشخص بمؤهلاته لشغل الوظيفة العامة الشاغرة لديها فإنها تقوم بإشعار ديوان الموظفين العام باسم الشخص ومؤهلاته وحفيظة نفوسه، بل وبقرار تعيينه، ليقوم الديوان من ناحيته بالتسجيل وحفظ الملف. (١٢١)

ولأن التوظيف في تلك المرحلة لم يكن مركزياً، وبدون ضوابط متكاملة، فقد تمخض عنه العديد من النتائج السلبية. فعدم وجود مقاييس موحدة للالتحاق بالوظيفة العامة جعل الموظفين المعينين في جهة معينة يتفاوتون من حيث القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء واجبات الوظائف المتشابهة في الأجهزة المختلفة. فضلاً عن التنافس غير السليم بين الجهات الحكومية لتوظيف الأفراد في الوظائف العامة، حتى أن الفرد كان ينتقل بين جهتين أو أكثر

ليرى أيهما تدفع أكثر من أجل تعيينه، الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى انعدام التوازن المناسب في توزيع الكفاءات على الأجهزة الحكومية. (١٢٢)

### التوظيف في ظل نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م)

توالت التعديلات على نظم التوظيف، بما يتماشى مع التطورات في مجال الوظيفة العامة وتزايد التزامات الحكومة وتوسع أنشطتها في شتى المجالات. وهكذا، مثل صدور نظام الموظفين لعام لسنة ١٣٧٧ هـ نقلة أساسية في مجال تنظيم قواعد التوظيف في الوظائف العامة. فقد زاد النظام من شروط شغل الوظائف العامة، حيث تضمن أنه يشترط لشغل الوظائف العامة: شرط الجنسية السعودية مع استثناء استخدام غير السعوديين في حالة عدم وجود من يشغلها من السعوديين، وأن يكون الحد الأدنى لسن التوظيف ١٨ عاماً (ولم يحدد السن الأقصى للتعيين بخمس وثلاثين سنة، مثل النظام السابق) وشرط اللياقة الصحية، والحصول على المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل الوظيفة، وألا يكون قد سبق الحكم على المتقدم بحد شرعي أو بالسجن في جريمة عامة أو مخلة بالشرف، وألا يكون قد صدر بحقه قراراً من جهة تأديبية بالفصل من الخدمة الحكومية، ما لم يكن قد مضى على القرار خمس سنوات على الأقل (المادة الرابعة). كما قضى النظام بضرورة أن يتفرغ الموظف للوظيفة الحكومية وألا يعمل في عمل آخر (المادة ١٧).

كذلك استلزم النظام اجتياز المتقدم للمسابقة المقررة للوظيفة لشغلها (المادة الرابعة). إلا أنه استثنى من أداء امتحان المسابقة الحاصلين على شهادة دراسية عالية ومتوسطة، إذا كان عدد المتقدمين منهم أقل من عدد الوظائف الشاغرة (المادة ١١). كما قضى بعدم سريان الشروط السابقة على من يعينون بمرسوم أو بأمر ملكي، أو بقرار من مجلس الوزراء. بالإضافة إلى أنه أجاز لمجلس الوزراء الإعفاء من شرط أو أكثر من تلك الشروط (المادة الرابعة).

كذلك حدد النظام صلاحية التعيين في المراتب الوظيفية. فموظفو المراتب الممتازة ووكلاء الوزارات يتم تعيينهم بمرسوم ملكي بناءً على قرار مجلس الوزراء. ويتم تعيين

الموظفين الذين يشغلون المراتب الأولى والثانية والثالثة بقرار من مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح الوزير المختص. ويتم تعيين موظفي باقي المراتب بقرار من رئيس مجلس الوزراء، إذا كانوا تابعين لديوان مجلس الوزراء والأمانة العامة للمجلس، أو بقرار من الوزير المختص فيما عدا ذلك، ويستثنى من ذلك موظفي الديوان الملكي فإنهم يعينون بأمر ملكي (المادة الخامسة).

وقد توخى النظام إيجاد بعض الدور لديوان الموظفين العام في عملية التوظيف. فحدد الإجراءات التي ينبغي اتباعها لشغل الوظائف العامة، ففضى بضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة المراد شغلها بقرار من الجهة المختصة، وأن يتضمن الإعلان المؤهلات والمسوغات التي يلزم توافرها في المتقدمين، وموعد وشروط امتحان المسابقة سواء أكان تحريراً أم شفهيًا، وذلك وفقاً لما يتم الاتفاق عليه بين ديوان الموظفين العام والجهة المختصة (المادة السابعة). وقرر أن يتم تشكيل لجان امتحان المسابقات بقرار من الوزير المختص أو من يخوله بذلك (المادة العاشرة). وأن يتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المسابقات الوظيفية وتعيينهم حسب ترتيب نجاحهم، بشرط ألا تقل الدرجات التي حصل عليها الناجح عن نصف المجموع النهائي للامتحان (المادة الثامنة). وعند تساوي درجات نجاح المتسابقين يفضل الحاصل على شهادة دراسية أعلى فإذا تساوا، تجري القرعة بينهم (المادة التاسعة).

وأوجب النظام على الموظف الذي تم تعيينه أن يباشر وظيفته خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تسلمه أمر التعيين، وإلا ألغي أمر تعيينه، ما لم يكن امتناعه عن تنفيذ القرار يعود إلى سبب خارج عن إرادته (المادة ١٥). ويعد الموظف المعين ابتداءً تحت الاختبار لمدة سنة، فإذا لم تثبت صلاحيته خلال هذه المدة، فإنه يفصل بقرار من الجهة التي تملك حق تعيينه، دون أن يكون له حق من الحقوق التي يتمتع بها الموظفون. بيد أن النظام أعفى من يعينون بمرسوم ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء من قضاء فترة التجربة (المادة ١٤).

وهكذا يظهر جلياً أن نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ سعى إلى الحد من اللامركزية في التوظيف، وذلك من خلال العمل على توسيع الدور الذي يضطلع به ديوان الموظفين

العام في عملية التوظيف . ونتيجة للمهام الجديدة التي ألقاها النظام على عاتق ديوان الموظفين العام في مجال التوظيف ، تم إنشاء إدارة عامة للامتحانات . حيث قضى النظام بأن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة المزمع شغلها بقرار من الجهة المختصة ، وتحديد المسوغات التي يلزم توافرها في المتقدمين ، وموعد وشروط امتحان المسابقة تحريراً أو شفهيّاً ، وذلك وفقاً لما يتم الاتفاق عليه بين الديوان والجهة المختصة .

وكانت إجراءات المسابقة تتم بأن تتفق الجهة الحكومية المعنية مع ديوان الموظفين العام على شغور الوظيفة وشكلية الإعلان والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة ، ثم يتم إرسال الإعلان للصحف المحلية لإعلانه . ويتقدم الراغبون في شغل الوظائف المعلن عنها بطلباتهم إلى الجهة المعنية ، ويتم إجراء الامتحان في الموعد المحدد له . ويتم تشكيل لجان المسابقات بقرار من الوزير أو من يخوله ، وتتكون اللجنة من أعضاء من الجهة الحكومية بمشاركة مندوب من الديوان . وجرى العرف على أن تتكون اللجنة من أربعة موظفين ، ثلاثة منهم من الجهة المعنية ومندوب من ديوان الموظفين من إدارة الامتحانات . وكانت مهمات اللجنة تتلخص في دراسة طلبات التوظيف ، ووضع أسئلة الاختبارات ، وتقدير الدرجات لكل سؤال ، وتحديد الوقت الزمني للإجابة ، وتصحيح الإجابات ، وإخراج النتائج . كما تتولى لجان فرعية إدارة الامتحانات . ثم تكمل اللجنة مسوغات التوظيف الأخرى المطلوبة ، كالتقارير الطبية وحسن السيرة والسلوك . (١٢٣)

إلا أنه بالرغم من الدور الذي منحه النظام للديوان في مجال التوظيف ، فقد ظل دوره من حيث الممارسة العملية محدوداً . إذ بقيت الجهات الحكومية تتمتع باستقلال بالغ في عملية التوظيف . فقد كانت الجهات الحكومية هي التي تعلن عن وظائفها ، وتجري المسابقات ، وتتولى تصحيح الإجابات وإظهار النتائج ، بالرغم من أن الديوان كان يشارك في لجان الامتحان بعضو منه لوضع الأسئلة والتصحيح والمراقبة ، (١٢٤) إلا أن أغلبية أعضاء لجنة المسابقة كانوا من الجهة المعنية . وبالرغم من أن الديوان أصبح يشارك في شروط الإعلان والمؤهلات المطلوبة وقبول المتقدمين ، كما كان يعترض على التعيين حينما لا يكون وفقاً

لترتيب التنازلي لدرجات المتسابقين، ما لم تبد الجهة عذراً مشروعاً يقبله الديوان، (١٢٥) إلا أن الدور الأساسي في عملية التوظيف ظل للجهات الحكومية.

وقد أدى استقلال الجهات الحكومية في عملية التوظيف إلى ارتفاع تكاليف التوظيف. حيث كانت المسابقات تجري في كل جهة حكومية على حدة، الأمر الذي جعل القوى العاملة في مجال التوظيف كبيرة وغير متخصصة. (١٢٦) كذلك أدى ذلك الاستقلال إلى تكرار إجراءات التوظيف للوظائف المتشابهة في جميع الجهات الحكومية، بل وإلى تكرارها للوظائف المتشابهة في الجهة نفسها. فإذا شغرت الوظيفة ذاتها في الوزارة نفسها بعد مدة ولو قصيرة، فإن ذلك يؤدي إلى تكرار الإجراءات السابقة للتوظيف. وإذا شغرت وظيفة معينة في إحدى الجهات الحكومية، ثم شغرت وظيفة مشابهة لها في جهة أخرى، فتتكرر الإجراءات السابقة من الإعلان والمسابقة. وقد يحدث أن تشغر وظائف متشابهة في أكثر من جهة وتتكرر الإجراءات السابقة لكل جهة في مدد متقاربة، بل ربما في الأسبوع نفسه. (١٢٧)

إضافة إلى ما تقدم، فقد تمخض عن الافتقار إلى المركزية في عملية التوظيف العديد من النتائج السلبية. فبالإضافة إلى ما أده ذلك من تبديد للجهود والموارد، فإنه لم يحقق غاية اختيار أفضل المتقدمين كفاءة لشغل الوظائف العامة، وتحقيق العدالة بين المتقدمين، وتوزيع الكفاءات بين الجهات الحكومية بشكل مناسب. حيث إن الامتحانات المستخدمة لقياس الكفاءات للوظيفة الواحدة لم تكن موحدة، بل كانت تختلف باختلاف الجهة التي تقدم تلك الامتحان. علاوة على أن الامتحانات المستخدمة في المسابقات الوظيفية لم تكن لتكشف عن أصلح المتقدمين لشغل الوظائف العامة. ويعود ذلك، بصورة أساسية، إلى عدم وجود نظام موضوعي للتصنيف يحدد واجبات الوظائف ومسؤولياتها. ومن هنا فقد كانت المسابقات الوظيفية في الغالب تتضمن امتحانات تحصيل لا تتناسب مع نوعية الوظائف ومستواها. ونادراً ما كان يراعى في تلك الامتحانات الارتباط بين محتوياتها وواجبات ومسؤوليات وطبيعة الوظائف المزمع شغلها، ومن ثم فإنها نادراً ما كانت تسهم في الكشف عن القدرات

والمهارات المتوافرة في الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف. (١٢٨) وفي أحيان كثيرة كانت الجهة الحكومية تؤلف لجنة للاختبار وتقوم بإعداد اختبار للمتقدمين قبل دقائق من إجراء المسابقات لهم. وكانت هذه الاختبارات عبارة عن مجموعة أسئلة تحصيل قد لا يكون لها علاقة مباشرة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها. كما كانت جميع أسئلة الامتحان أسئلة مقالية، بصرف النظر عن الوظيفة ومستواها ومدى حاجة شاغليها إلى التحصيل في أي موضوع. حيث كان من الممكن أن يسأل المتقدم إلى وظيفة محاسب عن إعراب بيت من الشعر. (١٢٩)

علاوة على ذلك، فإن استقلال الجهات الحكومية في عملية التوظيف أدى إلى نوع من المنافسة بينها على خدمات شخص واحد. إذ قد يحدث أن تعلن أكثر من جهة حكومية عن وظائف متشابهة في مدد متقاربة، ومن المحتمل أن يتقدم بعض طلاب الوظيفة إلى جميع الجهات المعلنة، على أمل الفوز بإحدى المسابقات أو بأكثر من مسابقة، وإذا اجتاز أحد المتسابقين مسابقة أكثر من جهة حكومية، فإن ذلك يعنى إمكانية اختياره لجهة الوظيفة. (١٣٠)

#### التوظيف في ظل نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)

مثل صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ، كما سبقت الإشارة، نقلة أساسية للخدمة المدنية في المملكة. فقد انتهج النظام منهجاً جديداً في نظرته إلى الوظيفة فأخذ يبدأ أن الوظائف والمراتب للأعمال وليست للأشخاص (المذكرة التفسيرية للنظام). وهكذا فقد تبني النظام مبدأ الجدارة في شغل الوظائف في مادته الأولى. وسعيًا نحو إرساء مبادئ الجدارة، طرأت على عملية التوظيف العديد من التطورات؛ فغدت هذه العملية بما تتضمنه من الإعلان عن الوظائف وإجراءات الامتحانات الوظيفية عملية مركزية يتولى تنفيذها ديوان الموظفين العام. فقد قررت المادة السادسة من ذلك النظام أن " يعلن ديوان الموظفين العام عن الوظائف التي يتم التعيين فيها بقرار من الوزير المختص، ويؤدي المتقدمين لشغل هذه الوظائف امتحانات يحددها ديوان الموظفين العام حسب ما تقتضيه الوظائف المعلن عنها ومتطلبات الخدمة ". كما قررت المادة السابعة من النظام أن " يتم الإعلان وقبول طلبات

دخول الامتحان، والامتحان وإعلان النتائج وتنظيم قوائم المنسقين والناجحين وغير ذلك من الأمور ذات الصلة، وفق لائحة يصدرها ديوان الموظفين العام".

علاوة على ذلك فقد أوجب النظام أن تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة من حيث طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوب لشغلها، وأن توصف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة: الاسم الذي يدل عليها، ومرتبها حسب سلم الرواتب، ووصف عام لواجباتها ومسؤولياتها، ووصف تحليلي لواجباتها ومسؤولياتها، وبيان بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها (المادتين الثانية والثالثة).

وقد أدى تبني النظام لمركزية الإعلان والامتحانات في ديوان الموظفين، بالإضافة إلى تصنيف الوظائف، إلى القضاء على الكثير من مشالب النظام السابق. إذ ساعد ذلك على إيجاد قواعد موحدة لاختيار الموظفين في الوظائف المتماثلة، وعلى تحديد متطلبات الوظائف وتصميم الامتحانات بشكل موضوعي مرتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها.

وتنفيذاً لمتطلبات النظام شرع الديوان في أداء مهامه في عملية التوظيف على نحو مركزي، حيث كان يتولى إجراءات التوظيف في مقره الرئيس بالرياض، كذلك كانت تشكل لجان من عدد من المختصين تجوب مناطق المملكة في فترات محددة، وتعلن عن الوظائف شاغرة في المناطق التي توجد فيها، وتتولى عملية اختبار المتقدمين، وترشيح الناجحين منهم بعد عودة اللجان إلى المقر الرئيسي. (١٣١)

ونتيجة للمهام الجديدة التي ألقاها النظام على عاتق ديوان الموظفين العام في مجال التوظيف، فقد تم إعادة تنظيم إجراءات التوظيف، وتم إصدار نماذج موحدة لطلبات التوظيف (نموذجي ١٠١ للموظفين والمستخدمين، ونموذج ١٠١ ب لغير الموظفين والمستخدمين) كما تم تصميم نموذج آخر لطلب إشغال وظائف شاغرة (نموذج ٣٠٠). كذلك، تم تطوير الإدارات ذات الصلة بشؤون التوظيف. وهكذا فقد أصبحت الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات تضطلع بالمسؤوليات التالية: (١٣٢)

- ١ . تحديد أساليب التوظيف والامتحان والترشيح لسد احتياجات الأجهزة الحكومية من القوى العاملة، طبقاً لنظام الموظفين واللوائح والأحكام العامة .
- ٢ . تجميع وتبويب المعلومات المتعلقة باحتياجات الجهات الحكومية من القوى العاملة لشغل وظائفها الشاغرة .
- ٣ . تحديد نوع الاختبارات المطلوبة لكل فئة من الوظائف، بناء على مواصفات كل منها الواردة من الإدارة العامة للتصنيف .
- ٤ . استخدام جميع وسائل الاتصال للإعلان عن الوظائف، للحصول على أكبر عدد ممكن من المؤهلين الراغبين في العمل في الأجهزة الحكومية .
- ٥ . إعداد وإجراء الاختبارات وتصحيح الإجابات واستخراج قوائم الناجحين .
- ٦ . ترشيح الناجحين على الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية وفق خطة ترشيح معينة .
- ٧ . متابعة معدلات إنتاج الموظفين في أثناء فترة التجربة .

#### التوظيف في ظل النظام الحالي للخدمة المدنية

أعاد النظام الحالي للخدمة المدنية ولائحته التنفيذية لسنة ١٣٩٧ هـ التأكيد على اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة وفقاً لمبادئ الجدارة، وأكد على استمرارية مركزية التوظيف في الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً). ولدعم مبادئ الجدارة ومركزية التوظيف حول نظام مجلس الخدمة المدنية الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) مهمة وضع القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية اختيار المتقدمين لشغل الوظائف العامة (المادة ١٠/ هـ). وبات من اللازم خضوع جميع المتقدمين لشغل وظائف المرتبة العاشرة فما دونها لتقييم تحدد وزارة الخدمة المدنية مقاييسه وإجراءاته، حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة (المادة ٧ من نظام الخدمة المدنية). ولكن نظام الخدمة المدنية لم يلزم وزارة الخدمة المدنية، مثلما كان عليه الحال في نظام ١٣٩١ هـ، بالاعتصار على استخدام وسيلة الامتحانات كأداة لشغل الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها.

كذلك ، لتدعيم مركزية التوظيف ، فقد أصبح من اللازم على الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها ، وقبول الطلبات ودخول الامتحان وإعلان النتائج ، وتنظيم قوائم المرشحين من المنسقين والناجحين وغير ذلك من الأمور ذات الصلة باختيار الموظفين وفق لائحة يصدرها الديوان (المادة ١ / ٧ من اللائحة التنفيذية) .

وتطبيقاً لمتطلبات النظام ، فقد أصبح شغل الوظائف الواقعة في المرتبة العاشرة فما دونها يتم من خلال المسابقة ، ماعدا بعض الوظائف المستثناة من شرط المسابقة أو من شرطي المسابقة والمؤهل ، وكذلك الخريجين الجامعيين ، وبعض المتقدمين لشغل وظائف المناطق النائية ، وكذلك شغل الوظائف الدبلوماسية (عدا وظيفة ملحق) حيث يتم شغل تلك الوظائف عن طريق الترشيح وليس المسابقة وفقاً لعدد من القواعد حددها مجلس الخدمة المدنية. (١٣٣)

وتتولى وزارة الخدمة إعداد قوائم بأسماء المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة التي يتم التعيين فيها عن طريق وزارة الخدمة المدنية حسب الترتيب التالي (٧ / ٢) :

- ١ . المرشحون الذين نسقوا من الخدمة .
  - ٢ . المرشحون الناجحون في امتحانات التوظيف ، وفقاً لترتيبهم حسب نتائج الامتحان .
- ويصدر الوزير المختص قرار تعيين المرشحين وفقاً لذلك الترتيب (المادة ٤ / ٧) ولا يحق له تجاوز هذا الترتيب ، خلافاً لما كان عليه الحال في النظام السابق ، حيث كان يسمح للوزير المختص بموافقة رئيس مجلس الوزراء ، بعدم التقيد بالترتيب الوارد في قائمة المنسقين أو قائمة الناجحين ، وكذلك إمكانية تجاوز قائمة المنسقين إلى قائمة الناجحين (المادة ٩ من نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ) .

وبالرغم من أن النظام قد أعطى وزارة الخدمة المدنية دوراً أساسياً في عملية التوظيف ، إلا أنه حرص على الموازنة بين دورها ودور الأجهزة الحكومية في هذا المجال . وهكذا فإن وزارة الخدمة المدنية تتولى في الوقت الراهن الإشراف على عملية التوظيف في الأجهزة

الحكومية، ولكن قرار التعيين هو قرار تنفيذي يصدر من الجهة الحكومية المختصة. فدور وزارة الخدمة المدنية في هذا المضمار يتمحور حول العمل على استقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة الشاغرة، والتأكد من توافر الشروط اللازمة لشغل الوظائف المعلن عنها في المتقدمين لها، وترشيح الأشخاص الأكثر كفاءة من بينهم باستخدام الوسائل المناسبة للترشيح. وتشارك الجهات الحكومية بالنسبة إلى الوظائف ذات الطبيعة الخاصة في وضع الشروط، كذلك تشارك في إجراء المقابلات عند الضرورة، وكذلك تتولى مناقشة الجهة المسؤولة بوزارة الخدمة المدنية عند تحفظها على من يتم ترشيحه، إذا كانت ثمة أسباب وجيهة وموضوعية للاعتراض على إجراءات وزارة الخدمة المدنية. (١٣٤)

كذلك فإن النظام راعى تحقيق المرونة الكافية في عمليات التوظيف. حيث أجاز لوزارة الخدمة المدنية تفويض بعض صلاحياتها في الاختيار والتعيين في الوظائف الواقعة في المرتبة الخامسة فما دونها لبعض الجهات الحكومية، وذلك بالاتفاق بين وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، وفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية (المادة ٧). وهكذا فقد منحت وزارة الخدمة المدنية بعض الجهات الحكومية صلاحية توظيف خريجي المعاهد التخصصية التابعة لها بالمراتب من الخامسة فما دونها، مثل: وزارة المعارف، والرئاسة العامة لتعليم البنات، ووزارة البرق والهاتف، بحيث تتولى تلك الجهات تعيين الخريجين من تلك المعاهد مباشرة، دون حاجة إلى الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية، على أن تقوم بتزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين والمباشرة. كما فوضت، بداية من سنة ١٤١٥ هـ، للأجهزة الحكومية صلاحية التعيين على الوظائف الأخرى الواقعة في المرتبة الخامسة فما دونها، بحيث تتولى تلك الجهات إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة منها، واستلام طلبات التوظيف، وإجراء الامتحانات وإعلان النتائج، بعد دراسة المؤهلات من قبل مندوب من وزارة الخدمة المدنية.

ولمواكبة التطورات الجديدة التي استحدثها النظام في مجال التوظيف، تم تطوير الإدارة العامة للتوظيف وأصبحت تتكون من أربع إدارات، هي: إدارة أبحاث التوظيف، وإدارة

التوظيف، وإدارة الامتحانات، وإدارة المراجعة والترشيح، بالإضافة إلى مكتب التوظيف بالمنطقة الوسطى، ومكتب التوظيف النسوي بالمنطقة الوسطى. كذلك تم إنشاء عدد من الفروع لوزارة الخدمة المدنية بمختلف مناطق المملكة، وكذلك عدد من المكاتب الفرعية لها، وتم منحها صلاحية الترشيح للوظائف الواقعة في المراتب الخامسة فما دونها. كذلك تم إنشاء مكاتب للتوظيف في البلدان التي يتم استقدام أعداد كبيرة منها للعمل في الجهات الحكومية. وتوسعت اختصاصات بعض الإدارات ذات العلاقة بالتوظيف، مثل الإدارة العامة لشؤون غير السعوديين التي تتبعها مكاتب التوظيف بالخارج.

### أساليب الاختيار في المملكة

تتعدد وسائل اختيار العاملين في الأجهزة الحكومية التي تخضع لأحكام نظام الخدمة المدنية وذلك باختلاف الوظائف. فبعض الوظائف يتم التعيين عليها دون حاجة إلى الإعلان عنها أو إجراء مسابقات وظيفية لها، ودون مشاركة من قبل وزارة الخدمة في ترشيح المعينين على هذه الوظائف. ومن ضمن هذه الوظائف:

١. وظائف الدواوين الملكية، يتم التعيين فيها بأمر ملكي.
٢. وظائف المؤسسات العامة، يتم التعيين فيها بقرار من مجلس المؤسسة.
٣. وظائف المرتبة الرابعة عشرة فما فوقها، يتم شغلها بقرار من مجلس الوزراء.
٤. وظائف المراتب ١١-١٣، يتم شغلها بقرار من الوزير المختص. (ولكن ينبغي عرض الترشيح على وزارة الخدمة المدنية للتأكد من استكمال شروط وإجراءات شغل الوظيفة. وإذا كان المرشح لشغل وظائف المرتبتين الثانية عشرة أو الثالثة عشرة، فيرفع التقرير إلى المقام السامي لأخذ موافقته على شغل الوظيفة).
٥. وظائف المستخدمين والعاملين، يتم التعيين فيها بقرار (أو عقد) من الوزير المختص أو من يفوضه.

ولكن غالبية وظائف الخدمة يتم شغلها من خلال إجراءات تشترك فيها وزارة الخدمة

المدينة مع الجهات الحكومية، وذلك إما باستخدام أسلوب المفاضلة، أو المسابقة، أو الترشيح المباشر. ويتبع في وسيلة المفاضلة قواعد وإجراءات معينة لاختيار الأفضل من بين المرشحين من الموظفين على رأس العمل، وسيتم بحث المفاضلة في فصل الترقية.

أما المسابقات الوظيفية فتجرى لشغل الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها، التي ترسلها الجهات الحكومية إلى وزارة الخدمة المدنية وفقاً لاحتياجاتها، وتتضمن عقد امتحان أو مقابلة شخصية تجرى للمتقدمين للوظائف المعلن عنها، ويتم ترتيب الناجحين فيها وفقاً للدرجات التي يحصلون عليها في تلك الامتحانات أو المقابلات، ثم يصدر قرار التعيين من قبل الوزير المختص.

وهناك نوعان من المسابقات الوظيفية: المسابقات التي تقتصر على الموظفين على رأس العمل، والمسابقات المفتوحة للموظفين على رأس العمل ولكل من يرغب في دخولها من الأفراد من خارج الخدمة المدنية. ويمكن لمجلس الخدمة المدنية إعفاء وظائف معينة من تلك المسابقات، على سبيل الاستثناء، وفقاً لضوابط معينة. وهناك عدد من الوظائف المستثناة من شرط المسابقة، أو من شرطي المؤهل والمسابقة ويتم شغلها عن طريق الجهة الحكومية بالفهم مع وزارة الخدمة المدنية حول توافر الشروط الأخرى لشغلها. كما يجوز، بعد اتفاق وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، أن تتولى الجهات الحكومية عقد المسابقات الوظيفية للمتقدمين لشغل بعض وظائف المرتبة الخامسة فما دونها، وفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية. وقد قامت وزارة الخدمة المدنية بتفويض صلاحيتها في هذا المجال إلى الجهات الحكومية لتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستلام الطلبات ودراستها، وعقد المسابقات، وإعلان النتائج، وذلك بعد دراسة المؤهلات اللازمة من قبل مندوب من وزارة الخدمة المدنية.

أما في أسلوب الترشيح فتتولى وزارة الخدمة المدنية شغل الوظائف بترشيح خريجي الجامعات أو الكليات أو المعاهد والبرامج المتخصصة على الوظائف الشاغرة في الجهات الحكومية، بعد المفاضلة بين المتقدمين منهم وفقاً لقواعد معينة، ويتم إصدار قرار تعيين

المرشحين في الجهة الإدارية من قبل من يملك صلاحية التعيين. بالإضافة إلى ذلك يتم اتباع أسلوب الترشيح لشغل الوظائف العليا، وكذلك الوظائف المستثناة، على النحو الذي سيتم تفصيله لاحقاً.

### إجراءات اختيار الموظفين عن طريق المسابقات

لقد قضت القواعد النظامية للخدمة المدنية في المملكة شغل الوظائف العامة باستخدام أسلوب المسابقات، بصفة عامة، في الوظائف التي تقع في المرتبة العاشرة فما دونها، على أساس امتحانات تنافسية مفتوحة تجريها وزارة الخدمة المدنية سواء للموظفين الحاليين في الجهات الحكومية، أم للأفراد خارج الخدمة المدنية وفق شروط وضوابط معينة. وقد ترك النظام للجهات الحكومية الحرية في تقدير الأسلوب المناسب الذي تراه مناسباً لشغل وظائفها الشاغرة، سواء عن طريق المسابقة أم عن طريق المفاضلة، دون أن يضع عليها قيوداً في تحديد الأسلوب الذي تختاره. ولكن لا يجوز شغل أية وظيفة شاغرة عن طريق الترقية بالمفاضلة، إذا كان قد سبق للجهة المختصة طلب شغلها بالتعيين عن طريق المسابقة من خلال وزارة الخدمة المدنية، إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية).

وتتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المرتبة العاشرة فما دونها ويخضع جميع المتقدمين لهذه الوظائف، بصفة أساسية، لامتحانات المسابقة، التي تحدد وزارة الخدمة المدنية مقاييسها وإجراءاتها، حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة. ويجوز أن تقوم الجهة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المرتبة الخامسة فما دونها لديها، وذلك بعد اتفاق وزير الخدمة المدنية والوزير المختص، ووفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية (المادة السابعة من اللائحة التنفيذية).

وبالإضافة إلى الوظائف العامة المعتمدة بسلم رواتب الموظفين العام (المرتبة الأولى حتى العاشرة، وباستثناء المرتبة الخامسة فما دونها التي تتولى الجهات الحكومية المفوضة الإعلان عن وظائفها) فإن وزارة الخدمة المدنية تتولى الإعلان عن الوظائف التعليمية بسلم رواتب

التعليم العام بوزارة المعارف، والرئاسة العامة لتعليم البنات، والرئاسة العامة للحرس الوطني. كذلك تتولى الإعلان عن وظائف أعضاء هيئة التدريس والأطباء والمعلمين بالكليات والمعاهد الصحية، والوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية (التي يكون الإعلان عنها مفتوحاً على مدار السنة، ويتم الترشيح عليها مباشرة). بالإضافة لذلك تتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن وظائف محدودة في كلية الملك فهد الأمنية، وكلية الملك فهد البحرية، والمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للبريد، ووظائف المحاسبة بديوان المراقبة العامة. ولكن وزارة الخدمة المدنية غير مسؤولة عن الإعلان عن وظائف المؤسسات العامة، ووظائف المستخدمين، والوظائف المعتمدة على بنود التشغيل والصيانة.

وينبغي ملاحظة أن الوظائف التي تعلن عنها وزارة الخدمة المدنية إنما يتم حسب الاحتياجات التي تحددها الجهات الحكومية التي تقع فيها تلك الوظائف. فهذه الجهات هي التي تحدد عدد الوظائف التي تحتاجها، ومقراتها، ومجالاتها الوظيفية، ومستواها، ومتى تم اعتمادها في الميزانية العامة للدولة، تحدد الجهة موعد شغلها وترسل بذلك إلى وزارة الخدمة المدنية. ويقتصر دور وزارة الخدمة المدنية على اتخاذ الإجراءات النظامية لشغل تلك الوظائف وفق قواعد نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

وتتلخص خطوات الاختيار في المسابقات الوظيفية للوظائف العامة المعتمدة بسلم رواتب الموظفين العام التي تتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عنها، في الخطوات التالية:

١. حصر الوظائف الشاغرة.
٢. استلام وزارة الخدمة المدنية لطلبات الجهات الحكومية.
٣. الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتشكيل لجان المسابقات.
٤. استلام طلبات التوظيف وإتمام مسوغات التعيين.
٥. دراسة الطلبات.
٦. إعداد الامتحانات وتنفيذها.

٧ . إعلان النتائج والترشيح للوظيفة .

٨ . إجراء الكشف الطبي .

٩ . إصدار قرار التعيين .

١٠ . قضاء فترة التجربة .

### أولاً - حصر الوظائف الشاغرة

تقوم الإدارة العامة للتوظيف بوزارة الخدمة المدنية بإعداد خطة سنوية للمسابقات لوظائف المراتب العاشرة فما دونها، ويتم تضمين تلك الخطة في دليل يسمى دليل المسابقات الوظيفية، ويتم إصداره في بداية كل سنة مالية. ويتضمن دليل المسابقات الوظيفية: أنواع المسابقات الوظيفية (للموظفين على رأس العمل، أو لغيرهم من خارج الخدمة) والمراتب الوظيفية التي يتم التسابق عليها، ومواعيد الإعلان عنها، ومواعيد استقبال طلبات التوظيف وأماكنها، ومواعيد إجراء المسابقات. ويتم إرسال الدليل إلى إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن.

وبعد استلام الجهات الحكومية لدليل المسابقات الوظيفية، تتولى إدارات شؤون الموظفين فيها حصر الوظائف الشاغرة لديها (بما في ذلك الوظائف المستحدثة والمشغولة بمتعاقدين). ويتم ذلك من خلال قيام تلك الإدارات بتعبئة طلب إشغال وظائف (نموذج ٣٠٠) تضمنه الوظائف التي ترغب في إشغالها عن طريق المسابقات الوظيفية (أو عن طريق ترشيح الخريجين). ويتكون النموذج من قسمين يتم تعبئة القسم الأول منه من قبل إدارة شؤون الموظفين بالجهة، والقسم الثاني من قبل وزارة الخدمة المدنية.

ويتضمن القسم الأول من النموذج معلومات عن اسم الوظيفة المراد شغلها، ونوع عملها، ومرتبها، ورقمها، ومقرها، ورمزها. كما يتضمن النموذج خانة للإشارة ما إذا كان المطلوب شغل الوظائف عن طريق الخريجين الجامعيين، أو بالإعلان عن طريق المسابقات الوظيفية، كذلك يتم تحديد عدد الوظائف المطلوب شغلها.

ويتم إعداد نماذج طلبات إشغال الوظائف مرتبة حسب المراتب، ويتم إدراج وظائف المراتب الخامسة فما دونها في نموذج مستقل، ووظائف المرتبة السادسة فما فوقها في نموذج آخر. ويتم توقيع النموذج من مدير شؤون الموظفين بالجهة ومن صاحب الصلاحية. وإذا تضمن نموذج طلب إشغال الوظائف وظائف لم يسبق وصفها، فيلزم في هذه الحالة تعبئة نموذج وصف الوظيفة (نموذج ١٠٣) وإرفاقه مع طلب إشغال الوظائف.

وينبغي أن ترسل الجهة الحكومية الوظائف الشاغرة المطلوب الإعلان عنها قبل شهر، على الأقل، من تاريخ الإعلان المحدد في دليل مسابقات الوظائف. ولا يجوز للجهة شغل الوظائف الشاغرة التي تم إرسالها لوزارة الخدمة المدنية عن طريق الترقية أو النقل، كما لا يجوز تحويلها أو إلغاؤها، إلا بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على ذلك (المادة ٧/٧ من اللائحة التنفيذية). وتكون الوظائف التي تم إرسالها إلى وزارة الخدمة المدنية لشغلها محجوزة للإعلان من تاريخ إرسالها لوزارة الخدمة المدنية إلى تاريخ ظهور نتائج المسابقة، بعدها يمكن للجهة المختصة التصرف بالوظائف التي لم تشغل منها.

### ثانياً - استلام وزارة الخدمة المدنية لطلبات الجهات الحكومية

تسلم الإدارة العامة للتوظيف بوزارة الخدمة المدنية نماذج طلب شغل الوظائف من الجهات الحكومية، ويتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف تسجيل أرقام وتواريخ هذه النماذج، ثم إحالتها إلى إدارة المراجعة والترشيح للتحقق من صحة البيانات الواردة فيها، والتحقق من مراتب الوظائف وصحة أسمائها، وما إذا كانت مشغولة أو محورة أو ملغاة. وفي حالة إبداء أية ملاحظة على وظيفة معينة فتعاد إلى الجهة الحكومية المعنية لتدارك تلك الملاحظات. أما الوظائف التي ليس عليها ملاحظات فترسل إلى الإدارة العامة للتصنيف، للتأكد من تصنيفها التصنيف المناسب.

وتتولى الإدارة العامة للتصنيف التأكد من مدى مطابقة الوظائف لخطة التصنيف، ونوعية المؤهلات المطلوبة لشغلها. وإذا كانت الوظيفة غير مصنفة، فيتم تصنيفها وفقاً للقواعد المحددة للتصنيف، حيث لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها

(المادة ٣/٣ من اللوائح التنفيذية). بعد ذلك تعيدها إلى إدارة التوظيف مرفقة بنموذج مواصفات الفئة (٢٠٠) الذي يتضمن تحديد فئتها الوظيفية، والمجموعة التي تنتمي إليها، وخواصها، وأمثلة على واجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى للمؤهلات المطلوب لشغلها. وفي حالة عدم وجود أية ملاحظات على الوظائف المطلوب شغلها، تتولى إدارة التوظيف إفراغ بيانات الوظائف التي يتضمنها نموذج طلب إشغال الوظيفة في بطاقة حركة الوظائف (نموذج ٣٠١). ويتضمن هذا النموذج معلومات عن اسم الوظيفة، ورقمها، والجهة التابعة لها، ومقرها، وتاريخ طلب شغلها، وفتتها الوظيفية.

### ثالثاً - الإعلان عن الوظائف وتشكيل لجان المسابقات

عقب الانتهاء من تفريغ بيانات الوظائف الشاغرة في بطاقات حركة الوظائف (نموذج ٣٠١) يتم إعداد مسودة للإعلان قبل الموعد المحدد لصدوره بفترة كافية. وهناك نموذجان لمسودة الإعلان: الأول خاص بوظائف المرتبة الخامسة فما دونها، والثاني لوظائف المرتبة السادسة حتى العاشرة. ويتم تعبئة بيانات النموذجين من بطاقات حركة الوظائف. ويتضمن النموذج الأول معلومات عن اسم الوظائف المطلوب شغلها، ومرتبها، وجهتها، ومقرها. أما النموذج الثاني فيتضمن، إلى جانب البيانات السابقة، معلومات عن الحد الأدنى للمؤهل العلمي، ونوعية الخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة. ويتم تعبئة البيانات في النموذجين مرتبة وفقاً لكل منطقة، وكل مرتبة، وكل جهة. أما بيانات الحد الأدنى للمؤهل ونوعية الخبرة فتعبأ وفقاً لما تضمنه دليل التصنيف.

بعد ذلك يتم إعداد إعلانات الوظائف على نماذج خاصة مشابهة للمسودة. ويتم ترقيم صفحات الإعلان، وتوضع لكل منطقة أرقام مستقلة، وتعد مقدمة للإعلان تتضمن بيان الشروط العامة لدخول المسابقات، وبداية ونهاية مواعيد تقديم الطلبات، وأماكن التقديم. وتتضمن الإعلانات معلومات عن: اسم الوظيفة الشاغرة المطلوب إشغالها، وجهتها ومقرها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ومواعيد استلام الطلبات، وتاريخ الامتحانات، ومقرها. وهناك ثلاثة أنواع للإعلانات:

١ . إعلانات المسابقات الوظيفية للموظفين على رأس العمل ، وفي العادة تكون مرة في السنة .

٢ . إعلانات المسابقات المفتوحة ، وهي غير مرتبطة بمواعيد محددة .

٣ . إعلانات المسابقات للوظائف السنوية .

ويتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف بوزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية المطلوب شغلها عن طريق المسابقات الوظيفية . ويتم توزيع الإعلانات على الجهات الحكومية لاطلاع موظفيها عليها لإتاحة الفرصة لمن يرغب منهم في التقدم للوظائف المعلن عنها . كذلك يتم تزويد فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتب التوظيف بنسخ من الإعلانات التي يتم نشرها قبل موعد تقديم الطلبات بفترة كافية في مكان بارز . كما يتم توزيع الإعلان على وسائل الأعلام المختلفة لنشره فيها ، لإتاحة الفرصة للمواطنين للاطلاع عليه والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها . كما ترسل نسخ لإدارة الامتحانات لتتولى إعداد أسئلة المسابقات .

وتتضمن هذه المرحلة كذلك تشكيل فرق عمل لتنفيذ المسابقات الوظيفية في فروع ومكاتب وزارة الخدمة المدنية . وتتكون في العادة من ثلاث لجان : لجنة لاستقبال طلبات التوظيف وفرزها ، ولجنة لدراسة الطلبات والتأكد من استيفائها لشروط التوظيف ، ولجنة لمراجعة الطلبات المقبولة والتحقق من صحة البيانات الواردة فيها ، والتأكد من انطباق شروط المسابقة على المتقدم . (١٣٥)

#### رابعاً - استلام طلبات التوظيف وإتمام مسوغات التعيين

يتم استلام طلبات المتقدمين واستكمال مسوغات التعيين خلال الفترة المحددة في الإعلان وفي الأماكن المحددة ، مع ملاحظة أنه لا يجوز للشخص التقدم للتوظيف على أكثر من وظيفة واحدة . ويتم التقديم في مكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية ، والموجودة في مناطق المملكة المختلفة . كذلك فقد تولت وزارة الخدمة المدنية إرسال لجان سيارة لمختلف

مناطق المملكة لاستقبال طلبات الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة وعقد المسابقات والمقابلات الشخصية لهم في أماكن إقامتهم. (١٣٦) كما تمت تفويض صلاحية وزارة الخدمة المدنية في التعيين على المراتب الخامسة فما دونها إلى بعض الجهات الحكومية، بحيث تقوم هذه الجهات باستقبال الطلبات ودراستها ووضع الأسئلة وإجراء الاختبارات، على أن تقوم وزارة الخدمة المدنية بدور الرقابة اللاحقة على هذه الإجراءات.

ولكن، ينبغي، في المقام الأول، أن تتوافر في المتقدم للمسابقات الوظيفية عدداً من الشروط العامة، حتى يمكن قبوله للمسابقة. ويمكن تلخيص هذه الشروط العامة لشغل الوظائف العامة فيما يلي:

#### شروط اشتراك غير الموظفين في المسابقات الوظيفية

بعض المسابقات الوظيفية تكون مفتوحة أمام من تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف العامة، سواء أكانوا مستجدين يرغبون في الالتحاق في الخدمة المدنية لأول مرة، أم ممن سبق لهم العمل في الخدمة المدنية ويرغبون في الالتحاق بها مرة أخرى. وقد حددت المادة الرابعة من نظام الخدمة المدنية شروط اشتراك غير الموظفين في المسابقات الوظيفية، ويمكن إجمال هذه الشروط فيما يلي:

#### الشرط الأول: الجنسية السعودية

ويجوز استثناء استخدام غير السعودي من ذلك الشرط، بصفة مؤقتة، عن طريق التعاقد وذلك في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوافرة في السعوديين، طبقاً للائحة توظيف غير السعوديين. ولكن يشترط أن تكون جنسية من يعين على الوظائف الدبلوماسية أصلية (المادة ٢/٤ من اللائحة التنفيذية).

#### الشرط الثاني: بلوغ سن السابعة عشر

ولكن يجب ألا تقل سن المعين في وظائف مباشرة الأموال العامة (مثل أمناء الصناديق، ومأموري الصرف، ومأموري المستودعات) عن واحد وعشرين عاماً للرجال، وعشرين سنة

للنساء، ويجوز لوزير المالية والاقتصاد الوطني إنقاص هذه السن عند الحاجة. (١٣٧)

ولم ينص النظام على حد أقصى للتعين، ولكن سن الستين هي السن الموجبة للتقاعد نظامياً، ومن ثم لا يجوز لمن تجاوز هذه السن التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

ويتم تحديد سن المتقدم وفقاً لتاريخ ميلاده المدون في شهادة الميلاد أو بطاقة الأحوال المدنية. وإذا لم تتضمن شهادة الميلاد أو بطاقة الأحوال المدنية تاريخ الولادة باليوم والشهر، فيعد تاريخ الميلاد هو اليوم الأول من شهر رجب من السنة التي ولد فيها المتقدم. (١٣٨)

#### الشرط الثالث: اللياقة الصحية

ويقصد باللياقة الصحية لشغل الوظائف العامة استيفاء الشروط الصحية الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة بالنسبة لأجسامهم، وأبصارهم، وحالتهم النفسية والعقلية، لضمان أدائهم بمستوى الإنتاجية المطلوب في الوظائف (المادة الأولى من لائحة اللياقة الصحية). ويجب أن يستكمل المتقدم المستجد نموذج التقرير الطبي المخصص لتحديد اللياقة الصحية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجري الكشف الطبي عليه بعد ترشيحه للتعين في الوظيفة.

#### الشرط الرابع: حسن السيرة والسلوك

يتم التحقق من حسن السيرة والسلوك من خلال إقرار المتقدم في نموذج طلب التوظيف أنه حسن السيرة والسلوك.

#### الشرط الخامس: حيازة المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لشغل الوظيفة

يجب أن يتوافر لدى المتقدم الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والعملية المحددة لشغل الوظيفة المتقدم عليها، ويجوز لمجلس الخدمة المدنية الإعفاء من هذا الشرط. ويقصد بالمؤهلات العلمية والعملية: الحد الأدنى من الشهادات أو الدرجات الدراسية أو العلمية من متخلف مراحل التعليم، وكذلك البرامج التدريبية والخبرات العملية المطلوبة للالتحاق بالوظيفة. ونظراً لأهمية توافر المؤهلات المناسبة فيمن يشغل الوظائف العامة، فقد اهتم نظام

تصنيف الوظائف بتحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف. وفي هذا المجال حدد دليل التصنيف أنه يكفي لشغل بعض الوظائف توافر مؤهل علمي أو برنامج إعدادي، بينما يتطلب شغل البعض الآخر توافر المؤهل العلمي وقدر من الخبرة العملية. كما أن عدداً محدوداً من الوظائف يكتفى فيه بتوافر الخبرة العملية فقط. فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة الرابعة للتعين في وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، إذا كان الشخص يحمل شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وإذا كانت لديه خبرة مقدارها ثلاث سنوات في مجال عمل المجموعة فيعين بالمرتبة الخامسة. كذلك تم تحديد المرتبة الخامسة لمن يعين في وظائف هذه المجموعة واجتاز برنامج إعدادياً لمدة سنتين بعد الثانوية العامة، وإذا كانت لديه خبرة مدتها ثلاث سنوات في هذا المجال فيعين بالمرتبة السادسة.

وقد تم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف على النحو التالي:

#### ١. المؤهلات العلمية

حددت وزارة الخدمة المدنية الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة للالتحاق بالوظائف العامة (لأول مرة) وتم بيان الأسس الخاصة لقبولها، وتفصيلها في دليل تصنيف الوظائف. حيث حدد الدليل الدرجات العلمية بتخصصاتها الرئيسة والفرعية، والوظائف، والمراتب، والدرجات المناسبة لكل منها عند التعيين، وذلك بالترتيب حسب درجة أفضليتها. وتم ذلك التحديد في ضوء تحليل واجبات الوظائف ومسؤولياتها، والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لها، ومن خلال دراسة الدرجات العلمية ومحتوياتها في شتى المراحل التعليمية.

ومن المبادئ الأساسية التي تمت مراعاتها في تحديد المؤهلات العلمية عدم ربط الحد الأدنى للمؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظائف بالمجموعات العامة للوظائف، بل ربطه قدر الإمكان بالمجموعات النوعية للوظائف، أو بمجموعات الفئات الوظيفية، أو بالفئات الوظيفية، وذلك على حسب الأحوال، لكي تكون العلاقة وثيقة بين نوع التخصص في المؤهل المطلوب للوظيفة، وبين أعمال الوظيفة التي يشغلها الموظف. (١٣٩)

فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة السادسة على أنها المرتبة المناسبة للتعين في سلسلة فئات وظائف مدققي شؤون الموظفين، وتم تحديد الأدنى من المؤهلات العلمية المناسبة للدخول في وظائف هذه السلسلة مرتبة حسب أفضليتها كالتالي:

الدرجة الجامعية في إحدى التخصصات التالية:

الإدارة العامة

إدارة الأعمال

الأنظمة، الأساليب الكمية، العلوم السياسية، الاقتصاد.

أحد التخصصات النظرية الأخرى.

## ٢. البرامج الإعدادية

في واقع الأمر فإن البرامج الإعدادية تعد من ضمن المؤهلات العلمية التي يمكن أن تشترط لشغل بعض الوظائف، حيث تعد مصدراً مهماً لاكتساب المعارف والقدرات والمهارات المتخصصة للوظائف. ويتضمن دليل تصنيف الوظائف الأحكام الخاصة بتقوم البرامج الإعدادية التي تنفذها الجهات التدريبية المختلفة، والمقبول منها، ومجالات العمل والمرتبة والدرجة المناسبة لكل منها.

## ٣. الدورات التدريبية

حددت وزارة الخدمة المدنية القواعد العامة لقبول الدورات التدريبية للتوظيف، والفئات الوظيفية المناسبة للدورات التدريبية المختلفة، وعدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل مرتبة مع كل مؤهل علمي. وقد قسمت الدورات التدريبية، وفقاً لخطة التصنيف إلى نوعين:

### (١) دورات تدريبية مباشرة

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب مهارات ذات صلة مباشرة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، مثل: الدورات التدريبية في مجال تنمية مهارات التخطيط الإداري

تعد من قبل التدريب المباشر لفئات وظائف التخطيط الإداري .

#### (ب) دورات تدريبية غير مباشرة

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب معارف ومهارات متنوعة وعامة يمكن استخدامها لأكثر من فئة وظيفية من فئات الوظائف . فعلى سبيل المثال ، فإن التدريب في مجال التحليل المالي للقوائم المالية والحسابات الختامية يعد تدريباً مباشراً لفئات وظائف المحاسبة ، ولكنه تدريب غير مباشر لفئات وظائف الميزانية .

#### ٤. الخبرات العملية

نظراً لما للخبرات العملية من أهمية في شغل بعض الوظائف فقد تم اشتراط توافر خبرة عملية في مجال عمل الوظيفة المطلوب شغلها ، إلى جانب المؤهل العلمي المناسب . وتتولى وزارة الخدمة المدنية تحديد معنى الخبرة ومتى تعد في طبيعة العمل ، وذلك حسب وصف الوظيفة ومرتبها ، كما تتولى تحديد ضوابط احتساب الخبرة المكتسبة في الوظائف غير الحكومية .<sup>(١٤٠)</sup> وتتفاوت نوعية الخبرات العملية المطلوبة لشغل الوظائف من وظيفة إلى أخرى تبعاً لاختلاف طبيعة عملها ومجالها . ويتضمن دليل تصنيف الوظائف المبادئ الأساسية التي تنظم احتساب الخبرات العملية المطلوبة لشغل الوظائف العامة . وتم التمييز بين الخبرات التي يتم اكتسابها في سلاسل فئات الوظائف التي تندرج تحت السلم العام للموظفين ، والخبرات التي يتم اكتسابها في وظائف الأجهزة الحكومية التي لا يشملها سلم الموظفين العام (مثل نظام القضاء ، ولائحة المستخدمين ، ولائحة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات) والخبرات المكتسبة في القطاع الخاص ، ووضع لكل منها قواعد خاصة ، بالإضافة إلى القواعد العامة التي تحكم احتساب الخبرات العملية بوجه عام .

وقد تم تقسيم الخبرات العملية ، بصفة عامة ، إلى ثلاث فئات : الخبرات المباشرة ، والخبرات النظرية ، والخبرات المقبولة . وقد تم تحديد هذه الخبرات لسلاسل الفئات مرتبة حسب أفضليتها . وهكذا فإنه ينظر في بادئ الأمر إلى مدى توافر الخبرات المباشرة لدى

الشخص، ثم يتم النظر إلى الخبرات النظرية، وأخيراً الخبرات المقبولة، التي لا تأخذ في الحسبان إلا في حالة عدم توافر الخبرات المباشرة والنظرية. فعلى سبيل المثال، فإن الخبرات المباشرة لوظيفة باحث تخطيط قوى عاملة تكون ضمن نطاق سلاسل فئات وظائف التخطيط للقوى العاملة، يلي ذلك الخبرات النظرية لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف التدريب والابتعاث، ثم في سلاسل فئات وظائف التصنيف. يلي ذلك الخبرات المقبولة لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، ثم الخبرة في النشاط الأساسي للجهة التي توجد بها الوظيفة.

ولكن، ينبغي ملاحظة أن الخبرات المطلوبة في بعض سلاسل الفئات تقتصر على الخبرات المباشرة فقط (مثل سلاسل فئات وظائف محللي الإحصاء) وفي سلاسل أخرى تقتصر على الخبرات المباشرة والنظرية فحسب (مثل سلاسل فئات وظائف باحثي وأخصائي المعلومات) وذلك حسب طبيعة عمل وظائفها وما تتطلبه من مؤهلات لشغلها. إلا أن ثمة عدد محدود من سلاسل الفئات لم يتم تحديد نوعية الخبرة المطلوبة لها، مثل: سلسلة فئات وظائف رؤساء الأقسام، وسلسلة فئات وظائف المراقبين والمشرفين، وسلسلة فئات وظائف مديري المكاتب، حيث يتم تحديد الخبرات المطلوبة لهذه الفئات، حالة بحالة، عند شغلها في ضوء طبيعة العمل الذي تشرف عليه. وفيما يلي توضيح لفئات الخبرات:

### (1) الخبرات المباشرة

تتضمن الخبرات ذات العلاقة المباشرة بالواجبات والمسؤوليات الأساسية اللازمة لأداء مهام الوظيفة، ويكون لها علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة، أو سلسلة الفئات التي تنتمي إليها، أو سلاسل الفئات المنتمة للنشاط نفسه. وعلى هذا الأساس، فإن الخبرات المكتسبة في الأعمال الحسابية، والتدقيق الحسابي، والإدارة المالية، وتحليل الحسابات، والمحاسبة القانونية، تعد من الخبرات المباشرة في سلسلة فئات وظائف المحاسبين المساعدين. كذلك فإن الخبرات المباشرة المطلوبة لوظيفة باحث توظيف بالمرتبة الثامنة تقع ضمن سلاسل فئات التوظيف وامتحانات التوظيف (مثل: مراقب توظيف، وباحث امتحانات التوظيف).

**(ب) الخبرات النظرية**

هي تلك التي تكون مشابهة، إلى حد بعيد، للخبرات المباشرة المكتسبة في سلاسل فئات أخرى، أو أنشطة ذات وضع مشابه، سواء اكتسبت في القطاع العام أم الخاص، وذلك بما تتضمنه من معارف وقدرات ومهارات مناسبة للفئة الوظيفية. فعلى سبيل المثال، تعد الخبرة في سلاسل فئات وظائف التصنيف من الخبرات النظرية لوظيفة أخصائي رواتب.

**(ج) الخبرات المقبولة**

هي تلك الخبرات المكتسبة في إطار المجموعة النوعية أو العامة، أو أية سلاسل فئات أخرى أو أنشطة ذات علاقة بطبيعة أعمال تلك الفئة، سواء أتم اكتسابها في القطاع العام أم الخاص، ولكنها ليست مباشرة. فعلى سبيل المثال، تعد الخبرات في سلاسل فئات وظائف التطوير الإداري، والميزانية، والإحصاء، من الخبرات المقبولة لوظيفة باحث تخطيط.

ومن الجدير بالإشارة أن الخبرات العملية التي يمكن احتسابها للمتقدم، سواء أكانت في مجال عمل القطاع العام أم الخاص، هي تلك التي تتوافق مع الوظيفة المطلوب شغلها. ويجوز احتساب تلك الخبرات حتى وإن كان المتقدم موظفاً سابقاً اكتسبها في أثناء مدة الحظر التي كانت مفروضة عليه، إذا كان عمله في تلك الأثناء في جهات يمكن احتساب خبراتها لغرض التعيين حسب المقرر نظاماً.

**قواعد قبول الخبرات في القطاع الخاص**

حددت وزارة الخدمة المدنية قواعد لقبول الخبرات في القطاع الخاص والمنظمات خارج المملكة، عند التقدم لشغل الوظائف العامة في الخدمة المدنية عن طريق المسابقة، وذلك على النحو التالي: (١٤١)

١. أن تكون الخبرات قد تم اكتسابها بعد الحصول على المؤهل العلمي المتقدم به للمسابقة أو التعيين (ويستثنى من ذلك الخبرات المراد احتسابها للتعين في المرتبة الخامسة فما دونها).

- ٢ . أن يراعى في الخبرات المراد احتسابها التجانس مع طبيعة الخدمات الحكومية .
- ٣ . تقبل الخبرات في الشركات والمؤسسات الخاصة الوطنية ، ولكن لا تقبل الخبرات في الشركات غير السعودية . ويتم قبول خبرات الشركات والمؤسسات التي لها أنظمة خاصة ولوائح معتمدة من وزارة العمل دون تحديد مستوى وظيفي معين . ويجب أن تصدق الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص الوطني من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية . ويستثنى من ذلك الخبرات المكتسبة من الجمعيات والمؤسسات التي تكون تحت إشراف جهة حكومية ، حيث يكفي بتصديق الجهة المشرفة . ولا تقبل الخبرات اللاحقة لإنشاء مؤسسة التأمينات الاجتماعية ما لم تكن مصدقة من المؤسسة ، أما الخبرات السابقة لإنشاء المؤسسة ، فيمكن دراستها على نحو فردي من قبل الإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية . أما الخبرات التي تم التصديق على جزء منها من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لأنها اكتسبت قبل خضوع مصدر تلك الخبرات للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، ولم يصدق على الجزء الآخر ، ففي هذه الحالة يتم قبول جميع تلك الخبرات متى كانت صادرة كلها عن مؤسسة أو شركة واحدة ، أما إذا كانت صادرة من شركات أو مؤسسات متعددة فلا تقبل منها إلا تلك الخبرات التي تم التصديق عليها من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .
- أما الخبرات المكتسبة في الشركات التي لا يوجد بها أنظمة خاصة معتمدة من قبل وزارة العمل ، والخبرات المكتسبة من خلال التعاون مع بعض الجهات الحكومية (مثل وظائف المذيعين) والخبرات في مجال إدارة المحلات والأنشطة الخاصة بالشخص ، وغيرها من الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص وغير المصدقة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، فتتم دراستها بشكل فردي من قبل الإدارة العامة للتصنيف .
- ٤ . تقبل الخبرات المكتسبة خارج المملكة سواء في القطاع العام أم الخاص أو المنظمات الدولية ، ولكن يلزم التصديق على هذه الخبرات من الجهات الصادرة منها ومن سفارة المملكة في البلد الصادرة منها ، وذلك في حدود ما يتناسب وطبيعة متطلبات الوظيفة

- المراد احتساب تلك الخبرات للتأهيل وفقاً لما تظهره دراسة الإدارة العامة للتصنيف .
- ٥ . يتم احتساب الخبرات على أساس التدرج بحيث تحتسب كل أربع سنوات بمرتبة واحدة، وفي حدود ثلاث مراتب كحد أقصى بعد المرتبة التي يمكن التعيين عليها بموجب المؤهل العلمي المتوافر لدى المتقدم . أما الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص غير المصدقة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فيتم قبول خبراتها في حدود مرتبتين فقط . فعلى سبيل المثال يتم قبول من يحمل الشهادة المتوسطة وخبرة للمرتبة الرابعة ، كحد أعلى (لأن الكفاءة المتوسطة هي الحد الأدنى من المؤهل العلمي لشغل المرتبة الثانية) ، وكذلك قبول من يحمل الثانوية العامة وخبرة للمرتبة السادسة كحد أعلى (لأن الثانوية العامة تمثل الحد الأدنى من المؤهل العلمي المطلوب للدخول إلى المرتبة الرابعة) وهكذا بالنسبة لبقية المؤهلات .
- ٦ . تقبل الخبرة بعد الشهادة الجامعية فما فوقها ، أو بعد أي شهادة ملزم صاحبها بالخدمة في الدولة ، إذا كانت هذه الخبرة مبنية على موافقة وإخلاء طرف من قبل وزارة الخدمة المدنية أو وفاء صاحبها بالتزامه دون تحديد مستوى وظيفي معين .

#### احتساب السنوات الدراسية الزائدة من المؤهل العلمي كخبرة عملية

يمكن احتساب السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المحدد للوظيفة كخبرة عملية . وقد حدد دليل تصنيف الوظائف القواعد المنظمة لمعادلة السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المحدد للالتحاق بالوظيفة بسنوات خبرة عملية في حالة التعيين بالمسابقة ، وذلك على الوجه التالي : (١٤٢)

#### درجة الماجستير

تحتسب درجة الماجستير بما يعادل سنتين من الخبرة العامة . وفي حالة عدم الحصول على درجة الماجستير فتحتسب المدة التي قضيت في الدراسة وانتهت بنجاح بما يعادل سنة من الخبرة ، وتعد كل (٢٤) ساعة دراسية درست لأغراض الماجستير معادلة لسنة من الخبرة .

وفي كل الأحوال ينبغي أن يكون تخصص الماجستير مناسباً ومقبولاً للوظيفة المراد المسابقة أو التعيين عليها، أو مناسباً لسلاسل فئات وظائف أخرى مقبولة خبراتها لتلك الوظيفة .

### المرحلة الجامعية أو ما يعادلها

تحتسب السنة الدراسية الجامعية المنتهية بنجاح، أو ما يعادلها، بما يعادل سنة من الخبرة . وإذا كانت الدراسة الجامعية وفق نظام الساعات فتحسب كل ثلاثين ساعة دراسية انتهت بنجاح بما يعادل سنة من الخبرة . ويشترط لاحتساب السنوات أو الساعات الجامعية كخبرة عامة أن تكون مجال الدراسة مناسبة، ومقبولة للوظيفة المزمع شغلها، أو لسلاسل فئات وظائف أخرى مقبولة خبراتها لتلك الوظائف . ويدخل في هذا السنوات الدراسية التي فوق الثانوية العامة كالبرامج الإعدادية .

### السنوات الدراسية دون الجامعية

تحتسب كل سنة دراسية في المرحلة المتوسطة أو الثانوية أو الثانوية التجارية بما يعادل ستة أشهر من الخبرة، وذلك للمراتب السادسة فما دونها في المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، والمجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة، والمجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية، والمجموعة العامة للوظائف الدينية، وبعض المجموعات النوعية من المجموعة العامة لوظائف العمليات . أما التعليم الفني فتحسب كل سنة دراسية فيه بما يعادل ستة أشهر من الخبرة، شرط أن تكون الدراسة في مجال العمل المتقدم له .

وفي كل الأحوال السابقة لا فرق بين أن تكون الدراسة نظرية أو عملية أو تكون الدراسة أثناء الخدمة أو خارجها . ويكون احتساب السنوات الدراسية كخبرة عامة ولا يجوز احتسابها مكملة للسنوات المطلوب قضاؤها في المرتبة لغرض المسابقة . ولا تحتسب السنوات كخبرة عامة إلا إذا انتهت بنجاح . كذلك يشترط لاحتساب السنوات الدراسية كمدد معادلة للخبرة ألا تكون قد احتسبت كبرنامج تدريبي، أو احتسبت كمؤهل مستقل لتعيين في مرتبة معينة، أو احتسبت كبرنامج إعدادي، أو استخدمت للتعيين استحق بموجبه الشخص الشخص التعيين في غير أول مربوط المرتبة التي تم التعيين عليها . ويقتصر احتساب السنوات الدراسية على ما

بعد المؤهل العلمي المحتسب للوظيفة. ومن استفاد من سنوات دراسية في مرتبة سابقة يستمر في احتسابها لها. ويراعي في كافة الأحوال أن يتوافر لدى المرشح الحد الأدنى من المؤهل العلمي اللازم لشغل الوظيفة ولا يدخل في ذلك السنوات الدراسية المراد احتسابها.

#### الشرط السادس: الخلو من السوابق

أي غير محكوم عليه بحد شرعي (مثل حد السرقة، أو حد الشرب، أو حد القذف) أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة (مثل جرائم الرشوة، أو التزوير، أو الاختلاس) إلى أن يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل. (١٤٣)

#### الشرط السابع: عدم الفصل من الخدمة العامة لأسباب تأديبية

يجب ألا يكون المتقدم مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، حتى يمضي على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل. ويكون الموظف مفصولاً فصلاً تأديبياً في خمس حالات:

١. الفصل بقوة النظام بسبب الحكم على الموظف بحد شرعي.
٢. الفصل بقوة النظام بسبب الحكم على الموظف في جريمة من الجرائم المخلة بالشرف أو الأمانة.
٣. الفصل بقوة النظام بسبب الحكم على الموظف بالسجن مدة تزيد عن سنة.
٤. الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء للمصلحة العامة، مع النص في أمر أو قرار الفصل على أن الفصل كان لأسباب تأديبية.
٥. الفصل بقرار من السلطة المختصة بالتأديب.

#### الشرط الثامن: انقضاء مدة الحظر النظامية للعودة إلى الخدمة

يجب ألا يكون المتقدم ملزماً بقضاء فترة حظر، فلا يجوز إعادة تعيين الموظف بعد انتهاء خدمته على وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني، إلا بعد انتهاء مدة الحظر المحددة في النظام، وذلك حسب سبب إنهاء الخدمة:

١ . الموظف المفصول لعدم صلاحيته في فترة التجربة ، فلا يجوز إعادة تعيينه مرة أخرى على وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني ، إلا بعد مضي سنة على تاريخ فصله (المادة ٥ /٩ من اللائحة التنفيذية) .

٢ . الموظف المستقيل لا يجوز إعادة تعيينه على وظيفة خاضعة لنظام التقاعد المدني ، إلا بعد مضي ستة أشهر على تاريخ الاستقالة (المادة ٤ /٣٠ من اللائحة التنفيذية) .

٣ . الموظف المفصول لانقطاعه عن العمل في الحالات التالية لا يجوز إعادة تعيينه في وظائف الخدمة المدنية ، إلا عقب مرور سنتين على طي قيده (المادة ١٢ /٣٠ من اللائحة التنفيذية) :

(أ) إذا لم ينفذ قرار النقل خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدور القرار دون عذر مشروع .

(ب) إذا انقطع عن عمله ، دون عذر مشروع ، مدة خمسة عشر يوماً متتالية ، أو ثلاثين يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار القرار . (١٤٤)

(ج) إذا لم يعد إلى استئناف عمله بعد انتهاء إجازته ، أو انتهاء فترة تدريبه ، أو انتهاء إعارته ، أو انتدابه ، أو أية فترة غياب مسموح بها نظاماً بعد خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع .

٤ . لا يجوز إعادة تعيين الموظف المفصول تأديبياً إلا بعد مضي ثلاث سنوات على صدور قرار الفصل (المادة الرابعة من اللائحة التنفيذية) .

٥ . المفصول من الخدمة لحصوله على تقدير غير مرض ثلاث مرات متتالية في تقييم الأداء الوظيفي ، لا يعود للخدمة المدنية إلا بعد سنة من تاريخ فصله (المادة ٨ /٣٦ من لائحة تقييم الأداء الوظيفي) .

#### شروط اشتراك الموظفين في المسابقات الوظيفية

يسمح للموظفين الموجودين على رأس العمل بالاشتراك في المسابقات المعقودة للتعين

في وظيفة خاضعة للمسابقة، وفقاً لعدد من الشروط العامة، إلى جانب ما تتطلبه الأنظمة من شروط لشغل أنواع معينة من الوظائف العامة. مع ملاحظة، أنه يمكن لمن يملك المؤهلات العلمية بذاتها شغل الوظيفة عن طريق الترشيح المباشر دون ضرورة الاشتراك في المسابقة (المادة ٦/٧ من اللائحة التنفيذية).

ويمكن إجمال الشروط المطلوبة للسماح للموظف بالاشتراك في المسابقات الوظيفية، على النحو التالي (المادة ٦/٧ من اللائحة التنفيذية):

#### الشرط الأول: توافر المؤهل العلمي والخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة

وذلك على النحو الذي تم تفصيله فيما سبق.

#### الشرط الثاني: أن يقضي الموظف سنتين على الأقل في مرتبته الحالية

ويستثنى من ذلك شاغلو الوظائف الواقعة في المجموعات العامة للوظائف التخصصية، والتعليمية، والفنية المساعدة والحرفية والعمليات، على ألا يتجاوز المتقدم للمسابقة في هذه الحالة مرتبتين تاليتين للمرتبة التي يشغلها. (١٤٥) ويمكن أن تحتسب فترة التدريب في طبيعة عمل الوظيفة مكملة للمدة الزمنية المطلوبة للبقاء في مرتبة الموظف الحالية، وذلك فيما لا يزيد عن ستة أشهر، باعتبار كل شهر من التدريب مساوياً لثلاثة أشهر من الخبرة. ولكن لا تحتسب الدورات التدريبية، سواء أتمت في داخل المملكة أم خارجها، إلا بعد موافقة لجنة التدريب. (١٤٦) ويعد آخر يوم للمسابقات هو التاريخ الذي يحتسب على أساسه إكمال مدة سنتين في المرتبة أو مجموع الخبرة العامة.

#### الشرط الثالث: أن تلي المرتبة المزمع شغلها المرتبة الحالية للموظف

وقد كان النظام يجيز للموظف المسابقة على الوظيفة في المرتبة الأعلى للوظيفة التي يشغلها أو تليها. غير أن مجلس الخدمة المدنية عدل هذا الشرط وقضى بأن تكون الوظيفة المطلوب شغلها مصنفة بالمرتبة التي تلي المرتبة التي يشغلها الموظف مباشرة. (١٤٧)

### الشرط الرابع: أن تكون الوظيفة في الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف

والجهة الإدارية التي يتبعها الموظف ، هي التي يتم تنظيم ميزانيتها بفصل مستقل من فصول الميزانية . (١٤٨) وكان الإجراء المتبع قبل صدور النظام الحالي السماح للموظفين الاشتراك في المسابقات الوظيفية للموظائف التي تعلن عنها الأجهزة الحكومية دون التقييد بأن تكون الوظيفة في الجهة التي يتبعها الموظف .

### الشرط الخامس: انتفاء موانع الاشتراك في المسابقة

فلا يجوز للموظف الاشتراك في المسابقة الحالات التالية :

- ١ . لا يجوز للموظف دخول المسابقة لمدة سنة ، إذا كان آخر تقرير أداء وظيفي عنه بدرجة غير مرضٍ .
- ٢ . إذا عوقب بالحرمان من العلاوة السنوية ، أو عوقب بالحسم من راتبه مدة ١٥ يوما فأكثر ، وذلك للسنة التي صدر فيها قرار الحرمان أو الحسم .
- ٣ . أثناء فترة كف اليد .

كما لا يجوز للموظف المبتعث الدخول في المسابقات الوظيفية ؛ لأن المسابقة تعني ترقيته إلى مرتبة أعلى بعد نجاحه في المسابقة ، ومن ثم يتحتم عليه مباشرة واجبات الوظيفة التي يسابق عليها في حال نجاحه في المسابقة ، وهذا يؤدي إلى قطع الابتعاث ، وهذا من شأنه الإخلال بقواعد الابتعاث .

### إكمال مسوغات التعيين

عند رغبة الشخص في التقدم لإحدى الوظائف الشاغرة التي تنطبق عليها شروطها ، عليه إكمال مسوغات التعيين . وتعد مسوغات التعيين ضرورية للحصول على المعلومات اللازمة للتوظيف ، والتيقن من امتلاك المتقدم للشروط العامة لشغل الوظيفة ، بالإضافة إلى أنها تشكل أساسا لسجله الوظيفي (في حالة توظيفه) تدون فيه كافة التحركات الوظيفية التي تحدث في أثناء الخدمة ، من تكليف ، أو نقل ، أو ترقيات أو علاوات ، أو إجازات ، أو

غيرها . وتتضمن مسوغات تعيين العاملين على رأس العمل : تعبئة نموذج طلب التوظيف نموذج ( ١٠١ أ ) وصورة لآخر مؤهل علمي ، والدورات التدريبية التي تم الحصول عليها في أثناء شغل المرتبة الحالية ، وبيان الخدمة ، بالإضافة إلى عدد من الصور الشمسية .

### أما مسوغات التعيين لغير الموظفين على رأس العمل فتتضمن ما يلي :

١ . تعبئة نسختين من نموذج طلب التوظيف نموذج ( ١٠١ ب ) الذي يتضمن معلومات عن اسم المتقدم ، وجنسيته ، وجنسه ، وتاريخ ومكان ميلاده ، ورقم حفيظة النفوس وجهة إصدارها وتاريخها ، وحالته الاجتماعية ، وعدد من يعولهم ، واللغات التي يجيدها ، وعنوانه ومؤهلاته العلمية ، وخبراته الوظيفية السابقة ، والأحكام والحالات التأديبية الصادرة بحقه خلال السنوات الثلاث الأخيرة .

٢ . صورة بطاقة الأحوال المدنية ويرفق معها الأصل للتصديق . ويجوز قبول طلبات المتقدمات للمسابقة من الفتيات المولودات في المملكة من آباء غير سعوديين ، ممن حصلن على بطاقة خاصة من الجوازات ، وإكمال مسوغات المتخرجات كذلك ، بموجب هذه البطاقة ، مثل السعودية تماماً بالنسبة لحفيظة النفوس . على أن تزود وكالة الوزارة للجوازات والأحوال المدنية بصورة من خطاب التوصية لتعميد الجهة المختصة لديهم بمنح المذكورة حفيظة نفوس ، مع ضرورة الإشارة في خطاب التوجيه إلى عدم تمكينها من مباشرة عملها في الجهة الحكومية المرشحة لها إلا بعد حصولها على حفيظة النفوس . ( ١٤٩ )

٣ . صورتان مصدقتان لآخر شهادة علمية تم الحصول عليها مطابقة للأصل ، أو إحصار الأصل للتصديق عليه من قبل المختصين بمكاتب التوظيف . وإذا كانت الشهادة من خارج المملكة فيلزم معادلتها من لجنة معادلة الشهادات بوزارة التعليم العالي .

٤ . إذا كان للمتقدم خبرة سابقة في العمل في القطاع الخاص ، فيرفق شهادة بالخبرة السابقة مصدقة من التأمينات الاجتماعية . وإذا كان الشخص يعمل بالحكومة فعليه إرفاق بيان بالخدمة السابقة له ، أما إذا كان يشغل وظيفة عسكرية في السابق فيلزم

إحضار إخلاء طرف من جهة عمله، حيث لا يجوز قبول طلبه قبل إنهاء وضعه العسكري واستقالته.

٥. إكمال نموذج التقرير الطبي.

٦. أربع صور شمسية.

### خامساً - دراسة الطلبات

بعد استلام طلبات التوظيف واستكمال مسوغات التعيين، يتم مراجعتها بصورة مبدئية، والتأكد من استكمال بياناتها وصحتها، والتيقن من استيفاء جميع المستندات والوثائق، والتحقق من استيفاء المتقدم لكل الشروط المحددة لشغل الوظيفة. ومن الأمور التي يتم التحقق منها في هذه المرحلة أعمار المتقدمين المستجدين، كذلك، يتم التأكد من تسجيل العنوان بشكل واضح. والتيقن من مطابقة الاسم في بطاقة الأحوال المدنية، فإذا كان الاسم غير مطابق، فينبغي أن يوقع المتقدم تعهداً في طلب التوظيف بتعديل الاسم خلال شهرين من تاريخ صدور قرار التعيين، ولكن لا يقبل التعهد إذا كان الاختلاف في الاسم الأول، إذ يلزم المتقدم تعديله قبل تعيينه. كذلك ينبغي التحقق من انتهاء فترة الحظر على المتقدمين ممن سبق لهم العمل بالدولة، وإرفاق ما يثبت ذلك، والتأكد من انطباق شروط العودة إلى الخدمة عليهم. كذلك ينبغي التحقق من أن المتقدم لم يجمع بين مكافأة الدراسة وراتب الوظيفة. والتأكد أنه ليس من الممنوعين من التقدم للوظيفة. والتيقن من إرفاق إخلاء الطرف للمتقدمين بمؤهلات علمية فقط.

بعد إتمام مراجعة طلبات التوظيف وتدقيقها، والتأكد من استيفاء المتقدم للشروط اللازمة لشغل الوظائف، يحدد له موعد للمراجعة واستلام بطاقة دخول المسابقة. أما إذا كانت ثمة نواقص في مسوغات التعيين فيطلب من المتقدم استكمالها. وإذا لم يكن مستوفياً لواحد من الشروط المحددة للتوظيف، فيتم استبعاد طلبه وإبلاغه بذلك (في نموذج نتيجة دراسة الطلب) مع إبداء أسباب الاستبعاد.

يلي ذلك تسجيل أسماء المقبولين في نموذجي (٣١١ أ) ونموذج (٣١١ ب). ويحتوي

النموذج الأول على سجل بأسماء المقبولين في المسابقات، والثاني بالمستبعدين من تلك المسابقات. وفي النموذج الأول يتم تسجيل أسماء المقبولين ويخصص لكل مرتبة سجل خاص يسجل فيه أسماء المقبولين حسب أسماء الوظائف، يبين فيه اسم الوظيفة ومرتبته، وتاريخ إجراء المسابقة ومكانها، كما تسجل فيه اسم المتسابق ورقمه، والجهة التي يعمل بها، ونوعية العمل (موظف أم مستخدم، أم على بند الأجور) وهل تم قبوله بموجب مؤهل علمي أم بموجب خبرة، والمدن التي يرغب العمل بها (بحد أقصى ثلاث مدن)، وعنوانه.

أما نموذج المستبعدين من المسابقة (نموذج ٣١١ ب) فيتضمن اسم الوظيفة المتقدم عليها، ومرتبته، وجهتها، والحد الأدنى من المؤهل العلمي، ونوعية الخبرة المطلوبة لها، واسم المتقدم ومؤهله العلمي، وحالته الوظيفية (موظف، مستخدم، معين على بند الأجور، أو غير ذلك) والجهة التي يعمل بها، والوظيفة التي يشغلها، ومرتبته وتاريخ التحاقه بها، وأسباب الاستبعاد. ويخصص لكل اسم وظيفي في المرتبة الواحدة نموذج خاص.

بعد ذلك يتم صرف بطاقة دخول المسابقة لكل متسابق تم قبوله. وتلصق على البطاقة صورته الشمسية، وتتضمن بيانات عن اسم المتقدم ورقم جلوسه، واسم وظيفته الحالية ومرتبته ومقرها وجهتها، إذا كان موظفاً، وموعد الامتحان ومكانه، والوظيفة المتقدم عليها ومرتبته. كما يتم تحديد مواعيد الامتحانات الشفهية والعملية للمتقدمين على وظائفها.

### سادساً - إعداد الامتحانات وتنفيذها

بعد الانتهاء من مراجعة الطلبات وتسجيل أسماء المقبولين في النماذج المخصصة. يتم إعداد قائمة تتضمن بيان بأسماء الوظائف التي سيتم التسابق عليها وعدد المتقدمين على كل منها، ويتم تزويد إدارة الامتحانات بوزارة الخدمة المدنية بهذه القائمة. وتتولى إدارة الامتحانات إعداد الامتحانات الوظيفية اللازمة للمسابقات الوظيفية على أساس مواصفات الفئات المحددة في دليل تصنيف الوظائف، حتى يمكن معرفة ما تتطلبه الوظائف الشاغرة في شاغليها من مهارات وخبرات ومعارف وخصائص أخرى، ومن ثم إعداد الامتحانات المناسبة لقياسها. وحتى يمكن مراجعة الامتحانات وتحديثها بشكل دوري، وذلك مراعاة

للمستجدات التي تطرأ على أوصاف الوظائف .

ويتم إعداد الامتحانات عن طريق المختصين في إدارة الامتحانات، إلى جانب الاستعانة ببعض المتخصصين من أساتذة الجامعات وغيرهم من المؤهلين في الأجهزة الحكومية . وتختلف نوعية الامتحانات التي يتم استخدامها؛ فهناك امتحانات الذكاء، و امتحانات القدرات والاستعدادات، و امتحانات الإنجاز . وتحدد الإدارة الأسلوب الملائم للاختبار، وفقاً لطبيعة عمل الوظيفة، حيث يكون لكل وظيفة امتحانات "بطارية" تختلف باختلاف الفئات الوظيفية، فهناك امتحانات عملية للوظائف الفنية والحرفية، ومقابلات شخصية للوظائف الإشرافية، والوظائف ذات العلاقة بالجمهور، و امتحانات مكتوبة لغيرها من الوظائف. (١٥٠)

وهكذا يتم، على سبيل المثال، تصميم امتحان تحريري للمتقدمين على الوظائف الكتابية، حسب مستوى المرتبة، يكون ذو علاقة بعمل الوظيفة، ويتضمن أسئلة حسابية عن العمليات الرياضية المتداولة في الحياة العامة وأسئلة عن قواعد الإملاء ومعاني ومرادفات الكلمات، وأسئلة لقياس قدرة المتقدم على الاستنتاج والدقة والملاحظة، وذلك من خلال جداول إحصائية، أو غيرها . أما المتقدمون على الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية، فيصمم لهم اختبارين، حسب مستوى المرتبة، الأول عملي في مجال عمل الوظيفة، والثاني تحريري في مجال عمل الوظيفة، يتضمن أسئلة عامة عن مبادئ الحساب وتعبئة الفراغات، وتنفيذ التعليمات . ويعطى المتقدمون على وظائف النسخ اختبارين حسب مستوى المرتبة . الأول عملي على الآلة الكاتبة أو النهاية الطرفية لقياس مدى سرعة المتقدم وجودة نسخه . والثاني اختبار تحريري عام حول مبادئ الحساب وتعبئة الفراغات بكلمات مناسبة وتنفيذ التعليمات .

ويراعى عند إعداد الأسئلة وضوحها من حيث اللغة والفهم، وطباعتها بشكل سليم وواضح ومناسب . كما يتم إعداد إجابات الأسئلة قبل تقديم الاختبار للمتقدمين . ويطبع غلاف لكل نسخة من نسخ الأسئلة يكتب عليه الاسم الرباعي للمتقدم، ورقم الجلوس

والمرتبة، واسم الوظيفة وتاريخ إجراء المسابقة. وتوضع الأسئلة في ظروف سرية مختومة وتفتح أمام المتسابقين.

وفي اليوم المحدد للمسابقات، تجري الامتحانات بالأساليب المقررة، تحت إشراف مندوبي وزارة الخدمة المدنية، وفقاً للأسلوب المناسب لطبيعة عمل الوظيفة. وتحدد أماكن الاختبارات قبل موعد الامتحان بفترة كافية. ويراعى في أماكن الاختبارات أن تكون مناسبة، من حيث توافر المقاعد المناسبة، وسعة القاعات، والإضاءة الكافية، والتهوية المناسبة، وممرات المراقبين. ويمكن استخدام صالات المدارس والجامعات لإجراء الامتحانات بها.

والجدير بالذكر أن الامتحانات قد تتضمن مقابلات شخصية. وتجري وزارة الخدمة المدنية المقابلات الشخصية مع الناجحين في الامتحانات، وعلى وجه الخصوص، وظائف المراتب السادسة فما فوقها. ويتوقف زمن المقابلة ومحتواها على نوعية الوظائف المطلوب شغلها. ففي الوظائف الإدارية أو الفنية في المراتب كثيراً ما يتم الاستعانة لإجراء المقابلات الشخصية لها بمتخصصين في مجالات الوظائف المعلن عنها من كبار الموظفين أو أساتذة الجامعات. أما في الوظائف التنفيذية من الوظائف الإدارية والمالية والكتابية فإن المقابلة لا تستغرق وقتاً طويلاً؛ لأن موضوعاتها محددة الجوانب. وقد أعدت الإدارة العامة للتوظيف والامتحان بوزارة الخدمة المدنية نموذجاً خاصاً للمقابلات الشخصية، وأبرز ما فيه أنه يحوي وصفاً للوظيفة التي تتم المقابلة بشأنها وعلى ضوءها يتم تقويم المتقدم. (١٥١)

### سابعاً - إعلان النتائج والترشيح للوظيفة

بعد تصحيح الامتحانات، يتم رصد الدرجات، وتحال ملفات الناجحين المكتملة لأقسام المراجعة بمكاتب التوظيف ليتم مراجعتها وتدقيقها. وقبل ظهور النتائج، تقوم الجهة المعنية بالاتصال بأقرب فرع لوزارة الخدمة المدنية لإرسال مندوب منها لمراجعة ملفات الناجحين المرشحين، للتأكد من توافر مؤهلات وشروط شغل الوظائف التي نجحوا عليها. وفي حالة استبعاد مندوب الجهة لبعض الملفات، تتولى وزارة الخدمة المدنية دراسة ملفات المستبعدين، للتأكد من أن الاستبعاد كان لأسباب صحيحة.

وتتولى وزارة الخدمة المدنية إظهار النتائج، وترتيب الناجحين، حيث يتم ترتيب الناجحين في كل امتحان في قوائم، حسب الدرجة التي حصل عليها كل منهم، وذلك على الوجه التالي (المادة ٧/٢ من اللائحة التنفيذية):

١. يتم ترشيح الذين تم تنسيقهم من الخدمة بسبب إلغاء الوظيفة (إن وجدوا). ويتم ترتيبهم عند ترشيحهم حسب المؤهل العلمي الأعلى، وعند تساويهم في الترتيب فيتم ترشيح الأكثر خدمة منهم.

٢. يلي ذلك ترشيح الناجحين في امتحانات التوظيف، وفقاً لترتيبهم حسب نتائج الامتحان والدرجات التي حصلوا عليها.

ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في الامتحانات في فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتبها، مرتين ترتيباً تنازلياً. ويكتفى بالإعلان على نتائج الناجحين في الامتحان، وفقاً لعدد الوظائف المتسابق عليها فقط. وقد كان الإجراء المتبع من قبل الإعلان عن نتائج جميع الناجحين في المسابقة حتى لو كانت الوظائف المعلنة أقل من عدد الناجحين، بحيث يرشح الناجحون على الوظائف الشاغرة المعلن عنها حسب الترتيب في النجاح ويوضع بقية الناجحين على قوائم الانتظار ويتم ترشيحهم على الوظائف الشاغرة الأخرى المناسبة حتى ولو لم يتم الإعلان عنها حسب ترتيبهم في النجاح على ألا تتجاوز فترة الاحتفاظ بالنجاح بداية العام التالي للعام الذي تجري فيها المسابقة. (١٥٢)

وبعد ظهور النتائج تتولى وزارة الخدمة المدنية ترشيح المتسابقين الناجحين على الوظائف الشاغرة في الجهات والأماكن التي توجد بها الوظائف. وتقوم أقسام الترشيح بمكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية بإعداد خطابات ترشيح يتم توجيهها إلى الجهة التي سيتم شغل وظائفها، تتضمن اسم المرشح، وتخصصه، والطريقة التي تم ترشيحه بها (ناجح بمسابقة أو خريج) واسم الوظيفة المرشح لها، ومرتبها، ورقمها، ومقرها. ويتم إرسال خطابات الترشيح مع صورة من مسوغات التعيين للجهة المرشح لها الشخص. كما يتضمن خطاب الترشيح الإشارة إلى ضرورة تزويد إدارة الخدمة المدنية بوزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين والمباشرة. وتعطى صورة من خطاب الترشيح للمرشح، يتسلمها

شخصياً، أو ترسل له على عنوانه الموجود بطلب التوظيف، ليقوم بمراجعة الجهة ومباشرة العمل. ولا يعد الشخص متعيناً، إلا بعد صدور قرار التعيين من الجهة المرشح لها ومباشرة العمل.

### ثامناً - إجراء الكشف الطبي

يحال الناجحون المرشحون من المستجدين لإجراء فحص طبي عليهم للتأكد من تمتعهم باللياقة الصحية، حيث ترسل الجهة المختصة خطاباً رسمياً تطلب فيه إجراء فحص اللياقة الطبية للشخص المرشح للتعين بها إلى اللجنة الطبية التي تقع بمنطقة عمل هذه الجهة، ويتم إرفاق الخطاب بنسخة من نموذج فحص اللياقة الطبية المخصص لكل حالة.

وإذا أظهر الكشف الطبي حالة قابلة للشفاء فيؤجل إصدار قرار التعيين للمدة التي تراها اللجنة الطبية لازمة للشفاء، ثم يعاد الكشف بعدها من الناحية التي تأجل بسببها، على ألا تزيد مدة التأجيل عن ستين يوماً في المرة الواحدة (المادة ٦/د من لائحة اللياقة الصحية لشغل الوظائف العامة). ويحق للمرشح للتعين في إحدى الوظائف الحكومية الكشف عليه ثلاث مرات. وعند إعادة الكشف على المرشح الذي لم يجتز درجة اللياقة الصحية المقررة للوظيفة خلال مدة سنة من تاريخ الكشف الأول يقتصر الكشف عليه في النواحي التي رسب فيها. وتبقى شهادة اللياقة الصحية للمرشح لوظيفة معينة صالحة لمدة لا تزيد عن سنة من تاريخ صدور القرار بنتيجة الكشف الطبي، ولا تصلح هذه الشهادة بتقرير اللياقة بالنسبة إلى وظيفة أخرى تتطلب مستوى لياقة أعلى.

### تاسعاً - إصدار قرار التعيين

يصدر قرار التعيين بشكل رسمي من السلطة المختصة في الجهة الحكومية. وتتولى إدارة شؤون الموظفين بالجهة التي يصلها خطاب الترشيح إعداد قرار التعيين على الوظيفة التي حددها خطاب الترشيح الصادر من وزارة الخدمة المدنية. ويتضمن قرار التعيين معلومات تتعلق باسم المرشح، والوظيفة المعين عليها، ورقمها ومرتبها، وراتبها، والإدارة التابعة لها، ومقرها. ويتم فتح ملف خاص للمرشح، يتضمن مسوغات تعيين المرشح، بما في ذلك

صورة من بطاقة الأحوال المدنية، والمؤهل العلمي والخبرات العملية، والكشف الطبي، ونموذج المعلومات عن الخدمات السابقة، وصورة من قرار التعيين ونموذج طلب التوظيف. كذلك يتم إعداد بطاقة للمرشح تكون بمثابة سجل له يتضمن المعلومات الشخصية اللازمة عنه، ويدون فيها كافة تحركاته الوظيفية أثناء الخدمة وأسبابها، والدورات التدريبية التي حصل عليها، والإجازات التي تمتع بها، ونتائج تقويم الأداء الوظيفي، والحالات التأديبية التي طبقت بحقه.

وتقوم الجهة بإبلاغ الموظف المرشح بقرار تعيينه فور صدوره بخطاب رسمي على العنوان الثابت في طلب التوظيف (المادة ١/٨ من اللائحة التنفيذية). كما تقوم بتزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين وصورة من إشعار المباشرة. ويجب أن يباشر الموظف الذي صدر قرار تعيينه مهام عمله في مدة أقصاها خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه بالقرار. ولا يعد التعيين نافذاً إلا بمباشرة الشخص لمهام وأعمال الوظيفة. ولا يجوز للشخص مباشرة عمل الوظيفة قبل صدور قرار تعيينه عليها، إلا في الحالات المنصوص عليها في النظام (المادة ٥/٧ من اللائحة التنفيذية). ففي حالة مباشرة الشخص لمهام الوظيفة قبل صدور قرار تعيينه فليس لأفعاله أي أثر، ولا يعتد بها من الناحية النظامية. أما الموظف الذي لا يباشر مهام وظيفته، دون عذر مشروع، خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه قرار التعيين، يلغى قرار تعيينه، ويعد كأنه لم يكن (المادة الثامنة من النظام). إلا أن الموظف في هذه الحالة لا يعد مفصولاً من الخدمة؛ لأنه لا يكتسب صفة الموظف الرسمي إلا بمباشرة مهام الوظيفة.

### عاشراً - قضاء فترة التجربة

يخضع الموظف المبتدئ الذي يتم تعيينه في الخدمة المدنية لأول مرة لفترة تجربة مدتها سنة (المادة التاسعة من النظام). وتقتصر فترة التجربة على المعين الجديد في الخدمة، أما الموظف على رأس العمل أو المعاد إلى الخدمة وسبق له إتمام فترة التجربة بنجاح، فلا يخضع لفترة التجربة.

ويشترط لحساب فترة التجربة استمراريتها، ولا تحتسب فترات التجربة المتقطعة التي

تقل مدة كل منها عن سنة، حتى وإن تجاوزت في مجموعها السنة؛ إذ ينبغي أن يقضي المستجد مدة سنة التجربة كاملة في أداء مهام الوظيفة التي تم تعيينه عليها. لذا، لا تحتسب فترات الغياب أثناء تلك السنة ضمن فترة التجربة، وتمدد سنة التجربة بمقدار فترة الغياب (المادة ١/٩ من اللائحة التنفيذية). كذلك، بالرغم من أنه يمكن منح الموظف إجازة استثنائية أثناء فترة التجربة حسب الشروط النظامية، إلا أن سنة التجربة تمدد بقدر مدة الإجازة، ومن هنا فإن العطلة الصيفية لا تحتسب ضمن فترة التجربة للمدرسين. بيد أن الفترة التي يلتحق بها الموظف المستجد بإحدى الدورات التدريبية تحتسب من ضمن فترة التجربة؛ لأن التدريب يعد جزءاً من أداء واجبات الوظيفة. ولأنه يتحتم على الموظف المستجد قضاء فترة التجربة في الوظيفة التي سيثبت عليها، فإنه إذا تم نقله إلى وظيفة أخرى، أو إلى جهة عمل أخرى، فإنه يبدأ سنة تجربة جديدة، ابتداءً من تاريخ انتقاله. مع ملاحظة أنه لا يجوز نقله أو تكليفه بعمل وظيفة من فئة أخرى غير فئة الوظيفة التي عين عليها (المادة ١/٩ من اللائحة التنفيذية).

وفي نهاية فترة التجربة ينبغي أن تزود الجهة التي يعمل بها الموظف وزارة الخدمة المدنية بتقرير عن عمل الموظف أثناء فترة التجربة، حسب النموذج المخصص لذلك (المادة ٣/٩ من اللائحة التنفيذية). ويعد نموذج تقويم أداء الموظف المستجد خلال فترة التجربة جزءاً لا يتجزأ من مسوغات التعيين. ويتم إعداد التقرير على فترتين، تبدأ الأولى بداية من تاريخ المباشرة، ويعد التقرير عنها بعض انقضاء خمسة أشهر، وتبدأ الفترة الثانية من بداية الشهر السادس من تاريخ التعيين حتى نهاية الشهر العاشر، ويقدم التقرير عنها قبل نهاية سنة التجربة بشهرين. وتحدد صلاحية الموظف واجتيازه فترة التجربة بحصوله على تقدير نهائي بدرجة (مرضيه) على الأقل في نموذج التقويم. (١٥٣)

وفي حالة عدم ثبوت صلاحية الموظف خلال فترة التجربة (بحصوله على تقدير غير مرضيه في نموذج التقويم) فإنه يفصل بقرار من الجهة التي أصدرت قرار تعيينه. ويجوز بدلاً من فصل الموظف نقله إلى وظيفة أخرى في الجهة التي يعمل بها أو غيرها، دون ذكر سبب

النقل لكي لا يؤثر التقرير السابق على الإدارة الجديدة، ويخضع لفترة تجربة جديدة، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة (المادة ٩/٤ من اللائحة التنفيذية). وإذا أنهيت خدمة الموظف لعدم الصلاحية خلال فترة التجربة فلا يستحق إجازة عادية من عمله وتعاد إليه الحقوق التقاعدية التي سبق أن استقطعت من راتبه، ولا يطالب بما صرف له من بدل تعيين. ولا يسمح له بالاشتراك في المسابقات الوظيفية للعودة إلى الخدمة إلا بعد مضي سنة من انتهاء خدمته (المادة ٩/٥ من اللائحة التنفيذية). ويتحتم على الجهات الحكومية إخطار مصلحة معاشات التقاعد مباشرة بطي قيد من تثبت عدم صلاحيته خلال فترة التجربة، وذلك لإرجاع الحسميات التقاعدية التي استقطعت من رواتبه، وإبلاغ وزارة الخدمة المدنية بصورة من ذلك. (١٥٤)

والجدير بالذكر أن النظام لا يوفر حق التظلم للموظف الذي تنهى خدماته في سنة التجربة، مثلما هو الحال للموظف المثبت على وظيفته الذي يحصل على تقدير غير مرضي في التقييم السنوي لأدائه.

أما في حالة ثبوت صلاحية الموظف فإنه يستفيد في فترة التجربة من كافة المزايا التي يقرها النظام للموظف وتدخل مدة التجربة في مدة خدمته الوظيفية (المادة ٩/٦ من اللائحة التنفيذية). وبالرغم من أهمية سنة التجربة للتحقق من صلاحية الموظف، إلا أن الدراسات الميدانية في هذا المجال أظهرت أنه، من الناحية الواقعية، قلما تنهى خدمات الموظف المستجد في وظائف الخدمة المدنية في المملكة لثبوت عدم صلاحيته للعمل خلال فترة التجربة. (١٥٥) ويبدو أن ذلك يرجع إلى عدد من الأسباب، منها: رغبة الإدارة في المحافظة على الموظف الجديد خشية ألا تجد البديل له، أو لأن الحصول على البديل يستغرق بعض الوقت، فضلاً عن أن الرئيس والموظف ينميان علاقة شخصية أثناء فترة التجربة يصعب معها أن يتخذ الرئيس قراراً بعدم صلاحية خدمات الموظف. بالإضافة إلى خشية أن يوجه اتهام للخدمة المدنية أنها تتخلص من موظفيها في فترة التجربة. فضلاً عن ذلك، فإن إنهاء خدمة الموظف لعدم صلاحيته في فترة التجربة قد تعد طعنًا في كفاءة من تولى عملية الاختيار. (١٥٦)

### المعيّنون دون السن النظامية

الموظف الذي يعين دون السن النظامية للتعين، وهي سبع عشرة سنة، ثم يكمل السن النظامية المحددة للتعين وهو على رأس العمل يستمر في عمله، وتعد خدمته نظامية بداية من تاريخ بلوغه السن النظامية للتعين، وتبدأ فترة التجربة بالنسبة إليه من هذا التاريخ، ولا يطالب بإعادة بدل التعين الذي صرف له، ويعد ما تقاضاه من رواتب، قبل إتمامه للسن النظامية، مكافأة له عن عمله. ولكن يجب أن يعاد إليه ما تم استقطاعه من عائدات تقاعدية قبل بلوغه السن النظامية (المادة ٤/٨/ب من اللائحة التنفيذية).

وإذا تم تعيين الموظف قبل بلوغه السن النظامية المطلوبة للتعين، واتضح أمره للإدارة قبل بلوغه السن النظامية للتعين، ففي هذه الحالة تنهى خدماته، ويعد ما تسلمه من رواتب مكافأة له لقاء ما قام به من عمل، وتعاد إليه حسميات التقاعد التي تم استقطاعها من رواتبه، ويطالب بإرجاع بدل التعين الذي صرف له، ولا يستحق إجازة عادية عن المدة التي عمل فيها (المادة ٤/٨/أ من اللائحة التنفيذية). وإذا ثبت أن تعيين الموظف قبل إتمامه السن النظامية للتعين تم بتحايل منه فيوقف عن العمل، حتى ولو بلغ السن النظامية وهو على رأس العمل، ويحال إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات النظامية بحقه (المادة ٤/٨/ج من اللائحة التنفيذية).

### الإعادة للخدمة

يمكن إعادة تعيين الموظف الذي أنهيت خدماته سواء لوظيفته السابقة، إذا كانت شاغرة، أم إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته. وتكون العودة للخدمة عن طريق المسابقة، إلا إذا كانت بموجب المؤهل الجامعي. ويعاد الموظف الذي ترك الخدمة إلى العمل في الدرجة نفسها من المرتبة التي كان عليها قبل تركه للخدمة، إذا كانت مؤهلاته آنذاك تتناسب مع متطلبات تلك الوظيفة (المادة ١٨/ج من النظام). كما يمكنه التقدم للمسابقة في مرتبة أعلى، إذا كان قد قضى المدة المقررة لدخول المسابقة قبل انتهاء خدمته السابقة. ويجوز احتساب

الخدمة السابقة للموظف لدخول المسابقة على المرتبة نفسها التي كان يشغلها . كما يجوز احتساب الخبرات التي اكتسبها الموظف أثناء مدة الحظر المفروضة عليه للتقدم للتعين في الوظائف الحكومية ، أياً كان سبب انتهاء الخدمة .

والشخص الذي يريد العودة للخدمة ، وكان قد أكمل على الوظيفة التي كان يشغلها ضمن سلم رواتب الموظفين العام المدة النظامية والخبرة المطلوبة للمسابقة قبل تركه للخدمة ، تدرج خبراته ابتداء من المرتبة التالية للمرتبة التي كان يشغلها بحد أقصى ثلاث مراتب بعد المرتبة التي كان يشغلها ، أو ثلاث مراتب بعد المرتبة التي يستحقها بموجب مؤهله العملي أيهما أفضل . (١٥٧) أما الشخص الذي ترك الخدمة قبل إتمام المدة النظامية للبقاء في الوظيفة والمطلوبة لدخول المسابقة واكتسب خبرات سواء في القطاع العام أم الخاص ، ويريد العودة للخدمة ففي هذه الحالة تؤخذ من خبراته المكتسبة بعد تركه الخدمة ما يكمل النقص في المدة المحددة للمسابقة ومدة الخبرة المطلوبة ، ثم تدرج خبراته بحد أقصى ثلاث مراتب بعد المرتبة التي تلي المرتبة التي كان يشغلها ، أو ثلاث مراتب بعد المراتب التي يستحقها بموجب مؤهله العلمي أيهما أفضل . (١٥٨)

أما للشخص الذي ترك الخدمة ولم يكتسب خبرات بعدها فيعامل معاملة الموظف القائم على رأس العمل ، وذلك بالسماح له بدخول المسابقة أو الترشيح على المرتبة التي كان عليها ، إذا لم يكمل المدة النظامية اللازمة للمسابقة . أما إذا كان قد أكمل المدة والخبرة المطلوبة للمسابقة إبان خدمته السابقة ، فيمكن ترشيحه أو السماح باشتراكه في المسابقة على المرتبة التي تلي المرتبة التي كان مثبتاً عليها قبل تركه الخدمة . (١٥٩)

وإذا كان إنهاء الخدمة يعود إلى تنسيق الموظف ، أو إلى إنهاء عقده لحصوله على الجنسية السعودية ، فيمكنه في الحالة العودة إلى الخدمة في أي وقت متى توافرت الوظائف الشاغرة . كما يمكن للموظف الذي أنهيت خدماته لأسباب صحية أن يعود للخدمة ، متى زالت الأسباب الصحية ، سواء لوظيفته السابقة التي كان يشغلها قبل إنهاء خدمته ، إذا كانت شاغرة ، أو إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته ، فإن لم تتوفر لدى الجهة التي كان يعمل بها

وظيفة شاغرة فتتم عن طريق وزارة الخدمة المدنية، إعادته إلى إحدى الوظائف المناسبة لمؤهلاته وخبراته، دون مسابقة. ولكن يجب ألا تزيد فترة الانقطاع عن العمل في هذه الحالة عن سنتين. ويستلزم ذلك عرضه على الهيئة الطبية العامة لتقرر ما إذا كان لائقاً صحياً لشغل الوظيفة العامة. وألا تزيد المرتبة المزمع إعادته إليها عن مرتبته التي كان يشغلها قبل انتهاء خدماته. (١٦٠)

ولكن، في معظم الأحوال، لا يجوز عودة الموظف للخدمة، إلا بعد انقضاء مدة معينة من الزمن على ترك الخدمة (تسمى مدة الحظر). فإذا كانت الاستقالة هي السبب في إنهاء الخدمة، فلا سبيل إلى عودة الموظف المستقيل إلى الخدمة، إلا بعد ستة أشهر من تاريخ استقالته. وفي حالة إنهاء الخدمة بسبب عدم الكفاءة في فترة التجربة فلا يمكنه العودة، إلا بعد سنة من إنهاء الخدمة. أما الذي تنهى خدماته بسبب عدم تنفيذ قرار النقل خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدور القرار دون عذر مشروع، أو بسبب الانقطاع عن العمل دون عذر مشروع، مدة خمسة عشر يوماً متصلة، أو ثلاثين يوماً متفرقة خلال السنة السابقة لإصدار القرار، أو بسبب عدم عودته إلى استئناف عمله بعد انتهاء إجازته، أو انتهاء فترة تدريبه، أو انتهاء إعارته، أو انتدابه، أو أية فترة غياب مسموح بها نظاماً بعد خمسة عشر يوماً دون عذر مشروع، فلا تجوز عودته للخدمة، إلا بعد مرور سنتين من على تاريخ طي قيده.

أما إذا كان مفصولاً من الخدمة لأسباب تأديبية، أو كان محكوماً عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، فلا تجوز عودته إلى الخدمة، إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل من تاريخ صدور قرار الفصل أو انتهاء تنفيذ الحد أو السجن. غير أنه لا تجوز عودة الموظف المفصول بسبب الإدانة في أي من قضايا الرشوة إلى الخدمة، إلا بعد خمس سنوات من تاريخ انتهاء تنفيذ العقوبة الأصلية، وبعد موافقة مجلس الوزراء سواء أكانت العودة إلى وظيفة ثابتة أم مؤقتة (المادتين ١٣ و ١٤ من نظام مكافحة الرشوة). وإذا كان مفصولاً من الخدمة بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء فلا يعود إلى الخدمة إلا بقرار مماثل، بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء.

وإذا عين الشخص في وظيفة دون أن يكمل مدة الحظر المنصوص عليها نظاماً فيعد تعيينه باطلاً، ويطوى قيده، ويعد ما تقاضاه قبل طي قيده مكافأة نظير عمله، ويرد له ما استقطع من راتبه من عائدات تقاعدية، ولا تحسب المدة التي قضاها في العمل من مدة الحظر المفروضة عليه. وإذا ثبت أن الشخص المعين في الوظيفة أسهم في ارتكاب مخالفة التعيين فإنه يحال، بعد طي قيده، إلى الجهة المختصة لتوصي باتخاذ الإجراء الملائم في حقه.

### التوظيف في الوظائف المستثناة من بعض شروط التوظيف

تهدف الضوابط المحددة لشغل الوظائف إلى اختيار الأكفاء من الأفراد لشغل الوظائف العامة، حتى يتم الارتقاء بمستوى الخدمات في القطاع العام، وتحقق العدالة والمساواة بين الأفراد. غير أن بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة يصعب إشغالها عن طريق المسابقات التنافسية. فبعض الوظائف تتطلب مؤهلات نادرة، وبعضها يكون، لسبب أو لآخر، غير مرغوب فيها، ويصعب إيجاد من يشغلها. كذلك هناك بعض الوظائف ذات طبيعة حساسة، تعد الثقة أساساً لشغلها.

ومن هذا المنطلق فقد أجازت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية استثناء وظائف معينه من بعض الشروط النظامية للتوظيف، بقرار من مجلس الخدمة المدنية (المادة ٣٧ من النظام). وهكذا، لتحقيق المرونة اللازمة لشغل بعض الوظائف، تتضمن بعض وظائف الخدمة المدنية وظائف مستثناة من بعض الشروط عند شغلها، وذلك لأسباب تعود إلى طبيعة الوظيفة نفسها، أو إلى مكان العمل، وإلى غيرها من الأسباب القائمة على مرتكزات موضوعية تستدعي استثنائها. وهذه الوظائف المستثناة لا يتم شغلها عن طريق الإعلانات أو الامتحانات التنافسية المفتوحة، بل يكتفى فيها بتوافر المؤهلات والخبرات والشروط المطلوبة لها نظاماً. كما يجوز شغلها بالموظفين القائمين على رأس العمل أو المستجدين (المادة ٣٧/١ من اللائحة التنفيذية).

والوظائف المستثناة في الخدمة المدنية في الوقت الراهن هي إما أن تكون مستثناة من

شرط المسابقة، فيتم شغلها دون حاجة إلى إجراء مسابقة أو مفاضلة بين المتقدمين، ولكن ينبغي توافر شرط المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لشغلها. ومن أمثلة هذه الوظائف: وظائف رؤساء ومساعدتي وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ووظائف مراقبي المدرسين في المسجد الحرام والمسجد النبوي، ورؤساء مكاتب الإمارات. وثمة وظائف مستثناة من شرطي المسابقة والمؤهل، مثل: وظائف الأمراء ووكلائهم، ووظائف رؤساء المراكز، ووظائف قصاصي الأثر.

لكن الاستثناء من شروط شغل الوظائف لم يترك على إطلاقه، بل إنه يخضع لعدد من الضوابط. فعلى سبيل المثال، فإن الاستثناء من شرط المسابقة يخضع لرقابة وزارة الخدمة المدنية التي تتولى التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة. حيث لا يجوز شغل الوظائف المستثناة من المسابقة، إلا بعد تحقق وزارة الخدمة المدنية من توافر المؤهل المطلوب لها نظاماً (المادة ٣٧/٢ من اللائحة التنفيذية).

كذلك يجب أن يستمر شاغل الوظيفة المستثناة في العمل بها لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، قبل جواز نقله إلى وظيفة غير مستثناة، وأن تتحقق وزارة الخدمة المدنية من حصوله على المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة المراد نقله إليها. ولكن يجوز لشاغل إحدى الوظائف المستثناة التقدم للمسابقة على وظيفة غير مستثناة بعد مرور سنتين على شغله للوظيفة المستثناة، إذا توافرت لديه المؤهلات المطلوبة لشغلها.

كذلك يجوز نقل الموظفين المعيّنين في وظائف مستثناة من شرطي المسابقة والمؤهل إلى مرتبة أقل، كما يجوز إنهاء خدمتهم على أساس عدم الصلاحية للعمل (المادة ٣٠/٧ من اللائحة التنفيذية). إلا أن الموظف في هذه الحالة لا يعامل وفقاً للأحكام الخاصة بالموظف الذي تنهى خدمته لعدم الصلاحية في فترة التجربة، حيث إن شاغل الوظائف المستثناة لا يخضع لفترة تجربة، ومن ثم فيمكن عودته إلى الخدمة دون اشتراط مضي مدة زمنية معينة، متى توافرت فيه شروط ومؤهلات الوظيفة التي يتقدم لها.

وفي حالة رغبة جهة حكومية طلب استثناء وظائف معينة من شرطي المسابقة والمؤهل،

أو من شرط المسابقة، فيجب أن تقدم طلب الاستثناء إلى وزارة الخدمة المدنية، تبين فيه الوظائف المطلوب استثنائها ونوع الاستثناء وأسبابه. وتتولى وزارة الخدمة المدنية دراسة الطلب وإبداء رأيها فيها، ثم تقدم توصيتها بهذا الشأن إلى مجلس الخدمة المدنية (فيما عدا الوظائف التي ينص النظام بأن استثنائها يتم بالاتفاق بين وزير الخدمة المدنية ورئيس الجهة الحكومية المعنية). ولمجلس الخدمة المدنية صلاحية الموافقة على طلب الاستثناء أو رفضه.

وفي حالة رغبة الجهة طلب ترشيح شخص معين لشغل وظيفة مستثناة من شرط المسابقة، فتقوم إدارة شؤون الموظفين فيها بتعبئة نموذج طلب التوظيف الخاص بالوظائف المستثناة (١٠١ ج) وترسله إلى وزارة الخدمة المدنية، مصحوباً بمسوغات التوظيف، مثل: المؤهل العلمي، وبيان الخدمات، وشهادات التدريب. وعند استلام وزارة الخدمة المدنية للطلبات تتولى دراستها، وتحقق من توافر الشروط في المرشح للوظيفة المستثناة، ومدى استكمال البيانات المطلوبة. وفي حالة الموافقة على الترشيح يتم تسجيل أسماء المرشحين المتوافرة فيهم شروط الترشيح في نماذج خاصة، تتضمن: اسم المرشح، واسم الوظيفة، ومرتبها، ورقمها، والسند النظامي للترشيح. ثم يتم إعداد خطاب الترشيح وإنهاء إجراءاته وإرساله للجهة المعنية لإصدار قرار التعيين. وعند ورود خطاب الترشيح من وزارة الخدمة المدنية للجهة تتولى إصدار قرار التعيين على الوظيفة المحددة في خطاب الترشيح وتزود إدارة المراجعة والتسجيل بصورة من القرار. أما الوظائف المستثناة من المسابقة والمؤهل، فيتم الترشيح عليها من قبل الجهة مباشرة، ويتم إصدار القرار بالتعيين عليها من قبل الوزير المختص أو من حولت إليه صلاحيته.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك وظائف مستثناة من شرط السن القصوى لشغل الوظائف العامة في الخدمة المدنية. وهي تلك التي يجوز التعاقد مع شاغليها بعد بلوغهم سن الخامسة والستين، بموجب مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف عند إحالته للتقاعد، مثل: وظائف الإرشاد الديني، ووظائف مرشدي القرى والوادي، ووظائف أئمة المساجد.

### توظيف خريجي المؤسسات التعليمية

يتم تعيين الخريجين الحاملين لمؤهلات علمية متخصصة من إحدى الجامعات، أو المعاهد، أو الكليات المتخصصة في وظائف الخدمة المدنية من خلال أسلوب الترشيح، دون إجراء مسابقات وظيفية لهم. وتتولى وزارة الخدمة المدنية توزيع الخريجين على الجهات الحكومية حسب حاجة تلك الجهات في هذا الشأن. ويتم تحديد احتياجات الجهات الحكومية من خلال الطلبات التي ترسلها إلى وزارة الخدمة المدنية، بنموذج (٣٠٠).

وقد كان جميع الخريجين الجامعيين المنتظمين داخل المملكة وخارجها من الدارسين على حساب الدولة ملزمين بالعمل بالحكومة والمؤسسات العامة مدة تعادل المدة التي أمضوها في دراستهم. (١٦١) وكان رئيس الديوان العام للخدمة المدنية السابق، بالاتفاق مع الجهات الحكومية، يملك صلاحية إخلاء طرف بعض الخريجين للعمل في القطاع الخاص وفقاً لمعايير يحددها الديوان العام للخدمة المدنية السابق. إلا أن مجلس الوزراء قرر سنة ١٤٠٥ هـ، ترك الخيار لخريجي الجامعات في داخل المملكة وخارجها بين العمل بالأجهزة الحكومية والعمل في القطاع الخاص. (١٦٢)

وبالرغم من أن الخريج لا يحتاج إلى دخول المسابقات الوظيفية عند تقريره الالتحاق بالخدمة المدنية، إلا أنه يراعى في توظيفه أسس التوظيف المعتادة وهي: توافر الوظيفة الشاغرة، وتوافق المؤهل التعليمي مع الوظيفة الشاغرة حسب قواعد التصنيف. (١٦٣) فعلى سبيل المثال، فإن الوظائف المناسبة للحاصلين على بكالوريوس الإدارة العامة، تتضمن وظائف: باحثي التطوير الإداري، المفتشين الإداريون، أخصائيين شؤون الموظفين.

وحري بالذكر، فإنه نظراً لزيادة عدد الخريجين الجامعيين في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت تتم نوع من المفاضلة بين المتقدمين منهم للوظائف العامة على أساس مجموع النقاط التي يحصل عليها المتقدم في عدد من العناصر التي تتم المفاضلة على أساسها. ويتم احتساب نقاط المفاضلة في هذه الحالة النحو التالي:

- ١ . الخبرة العملية المناسبة للوظيفة المعلن عنها، ويكون الحد الأقصى لنقاطها ٣٣ نقطة، تحسب نقاطها على أساس أربع نقاط لكل سنة بالنسبة للخبرات من سنة حتى خمس سنوات، وعلى أساس نقطتين لكل سنة لما زاد عن خمس سنوات من الخبرة.
  - ٢ . التقدير العام الذي حصل عليه المتقدم في المؤهل العلمي، ويكون الحد الأقصى لنقاطه ١٥ نقطة، يتم احتسابها على أساس ١٥ نقطة لتقدير ممتاز، وعشر نقاط لتقدير جيد جداً، وخمس نقاط لتقدير جيد، وصفر لتقدير مقبول.
  - ٣ . النسبة المئوية للمعدل أو الدرجات، والحد الأقصى لنقاطها ٢٥ نقطة، تحتسب على أساس نصف نقطة لكل ١٪ تجاوزت نسبة ٥٠٪.
  - ٤ . السنوات الدراسية (المنتهية بنجاح) الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي اللازم لشغل الوظيفة، والحد الأقصى لنقاطها ١٦ نقطة، تحتسب أربع نقاط لكل سنة تعليمية زائدة عن الحد الأدنى المطلوب لشغل الوظيفة، على أن يكون قد تم إنهاء تلك السنوات بنجاح.
  - ٥ . الدورات التدريبية (المنتهية بنجاح) المناسبة للوظيفة المعلن عنها، والحد الأقصى لنقاطها ست نقاط، تحتسب على أساس نقطة واحدة لكل شهر تدريب. ولكن لا يحتسب التدريب إذا كان من ضمن متطلبات الحصول على الشهادة العلمية. كما لا يحتسب إلا إذا كان في برنامج مدته لا تقل عن أربعة أسابيع، وتم اجتيازه بنجاح، ومعتمد من قبل لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية.
  - ٦ . أقدمية التخرج، والحد الأقصى لنقاطه خمس نقاط، تحتسب على أساس نقطة واحدة لكل سنة مضت من تاريخ التخرج.
- ويراعى في كل ذلك مناسبة تخصص المتقدم للوظيفة، فصاحب التخصص المناسب تكون له الأفضلية في شغل الوظيفة. مع ملاحظة أن ثمة وظائف تستدعي توافر حد أدنى من التقدير العلمي لشغلها، مثل: الحصول على تقدير لا يقل عن جيد جداً لشغل وظيفة معيد بالجامعات (التي تدرج ضمن اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات) وتقدير لا يقل عن

جيد لشغل وظائف الوعظ والدعوة والإرشاد في الشؤون الإسلامية وشؤون الحرمين .

وإذا كان الشخص من خريجي إحدى الجامعات أو المعاهد وأراد الالتحاق بالخدمة المدنية، فعليه تعبئة بطاقات المفاضلة المحددة، واستكمال مسوغات التعيين، حيث ينبغي أن يقدم المتقدم أصل الشهادة أو الوثيقة، مع صورة منها موضحاً بها التقدير العام والنسبة المثوية أو المعدل التراكمي، وصورة من بطاقة الأحوال المدنية، أو دفتر العائلة، وصورة من شهادة التدريب لشهر فما فوقه، أو الخبرة لمدة عام دراسي أو أكثر، إن وجدت، موضحاً بها المدة ومصدقة من الجهة المشرفة. وبعد اكتمال مسوغات التعيين للخريج تقوم الفروع أو مكاتب التوظيف التابعة لوزارة الخدمة المدنية بالتحقق من مطابقة المعلومات المدونة في بطاقات المفاضلة مع الوثائق المرفقة، وتتولى المفاضلة بين المتقدمين وفقاً للعناصر السابقة. ويتم إعلان نتيجة المفاضلة في الصحف المحلية، وتتضمن أسماء المتقدمين الأكثر نقاطاً بعدد الوظائف المعلنة. ويطلب من المرشحين مراجعة الفرع أو مكتب التوظيف التابع لوزارة الخدمة المدنية الذي تم التقدم عن طريقه، لتتم إحالتهم إلى الجهات التي تقع فيها الوظائف المعلن عنها، من خلال خطابات ترسلها تلك الفروع أو المكاتب إلى الجهات الحكومية التي تقع فيها الوظائف، لتتولى إصدار قرار التعيين.

وإذا كان الخريج من خارج المملكة، فيتاحتم معادلة شهادته من لجنة معادلة الشهادات بوزارة التعليم العالي. وإذا لم يتم معادلة شهادته حين التقدم للوظيفة، يتم إرسال شهادته الأصلية، بعد أن يتم تصديقها من الملحق التعليمي في البلد الذي تخرج منه، إلى لجنة المعادلات بوزارة التعليم العالي لدراستها والنظر في إمكانية معادلتها. ولما كانت إجراءات المعادلة تستغرق بعض الوقت الذي قد يطول لظروف معينة تستلزمها إجراءات المعادلة، فيمكن التعاقد مع الخريج على وظيفة مناسبة لتخصصه ودرجته العلمية، وذلك للاستفادة منه خلال فترة المعادلة. وبعد أن تتم معادلة شهادته يجري تعيينه بشكل رسمي. أما في حالة عدم الاعتراف بالشهادة من قبل اللجنة فيقطع التعاقد معه. (١٦٤)

أما فيما يتعلق بتوظيف خريجي المعاهد التخصصية والمراكز التدريبية التابعة لبعض

الجهات الحكومية ، فقد فوضت وزارة الخدمة المدنية لبعض الجهات الحكومية منها صلاحية توظيف خريجي المعاهد التخصصية والمراكز التدريبية التابعة لها بالمرتبة الخامسة فما دونها ، مثل : خريجي معاهد المعلمين ومعاهد التربية الرياضية والفنية في وزارة المعارف ، وخريجي معاهد المعلمات في الرئاسة العامة لتعليم البنات ، والمعاهد الصحية في وزارة الصحة ، وخريجي معاهد البريد ومعاهد الاتصالات في وزارة البرق والبريد والهاتف ، وخريجي معهد التدريب البيطري بالأحساء ، وخريجي معاهد المساعدين الفنيين في المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني ، وخريجي دورة الهلال الأحمر في جمعية الهلال الأحمر السعودي . حيث تقوم الجهة الحكومية بتعيين هؤلاء الخريجين مباشرة دون إجراء مسابقة ، ودون حاجة إلى الرجوع إلى وزارة الخدمة المدنية ، ولكن تقوم بتزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار التعيين والمباشرة .

الموظف الذي يحصل على مؤهل جامعي أثناء الخدمة إبان شغله لمرتبة أقل من المرتبة المحددة للمؤهل الذي حصل عليه ، تكون إجراءات تعيينه بموجب المؤهل من خلال التقدم إلى وزارة الخدمة المدنية خلال الفترات المحددة لترشيح الخريجين حيث تتم مفاضلته مع غيره من الخريجين المتقدمين على الوظائف التي تعلنها وزارة الخدمة المدنية ، ولا يتطلب ذلك تركه للخدمة ، بل يكفي موافقة جهته على ذلك .

### التوظيف في الوظائف العليا

يتم شغل الوظائف العليا التي تقع في المرتبة الحادية عشرة فما فوقها ، دون إعلان أو مسابقة . ويتم شغل وظائف المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشر ، بقرار من مجلس الوزراء ، وذلك بناءً على طلب يرفع من الوزير المختص يشتمل على تقرير وافٍ وبيانات مفصلة عن المرشح ، ومعلومات وافية عن الوظيفة المرشح لها . ويلزم أن يكون اسم الوظيفة في هذه الحالة متفقاً مع مهامها ، فإذا كانت تتطلب تعديلاً في التشكيل أو نقلاً أو تحويراً لاسمها ، فمن اللازم إتمام ذلك بالوسائل النظامية المحددة قبل طلب شغلها . ولا يجوز للجهات التي تتقدم بطلب الترشيح على هذه الوظائف التصرف فيها وتظل محجوزة إلى أن تنتهي

إجراءات الترشيح عليها. (١٦٥)

ويجب أن يكون المرشح لهذه الوظائف حاصلاً على الشهادة الجامعية. وإذا كانت الوظيفة تخصصية فيشترط أن تكون الشهادة الجامعية في طبيعة عمل الوظيفة، ويجوز، بالنسبة إلى الوظائف غير التخصصية، ولبررات يديها الوزير المختص وتقتنع بها اللجنة العامة بمجلس الوزراء، الاستثناء من شرط المؤهل الجامعي.

ويجب أن يكون المرشح للمرتبة الرابعة عشرة قد أمضى ما لا يقل عن خمس سنوات في واحدة من مراتب الوظائف العليا (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين أو ما يعادلها في السلم الوظيفية الأخرى داخل الجهاز الحكومي، ويجوز تخفيض المدة إلى أربع سنوات، إذا كان المرشح يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. أما المرشح للمرتبة الخامسة عشرة فيجب أن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سبع سنوات في واحدة أو أكثر من مراتب الوظائف العليا (١١-١٣) من سلم رواتب الموظفين، أو ما يعادلها في السلم الوظيفية الأخرى داخل الجهاز الحكومي، ويجوز تخفيض المدة إلى ست سنوات، إذا كان المرشح يحمل مؤهلاً أعلى من المؤهل الجامعي. أما إذا كان المرشح لأي من المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة من خارج الجهاز الحكومي، فينبغي أن يتوافر لديه المؤهل العلمي المشار إليه، مع قدر كاف من الخبرة يقدرها الوزير المختص وتقتنع بها اللجنة العامة لمجلس الوزراء. (١٦٦)

أما بالنسبة إلى شغل المراتب ١١-٣١ فقد أوكل النظام للوزير المختص صلاحية اختيار من يرشح لشغل تلك المراتب بما يراه محققاً للمصلحة العامة، ثم عرض الترشيح على وزارة الخدمة المدنية لاستكمال شروط وإجراءات شغل الوظيفة. وقد قضى مجلس الخدمة المدنية بتشكيل فريق عمل مؤقت في كل جهة حكومية كلما دعت الحاجة إلى شغل أي من الوظائف المعتمدة في المراتب (١١-١٣). ويقوم الوزير باختيار أعضاء الفريق من كبار الموظفين في الجهة الحكومية، ويتولى الفريق: (١٦٧)

١. حصر جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية للوظائف المراد إشغالها في المراتب (١١-١٣).

٢. مراجعة مؤهلات المرشحين ونشاطاتهم وتقارير أدائهم، ومن ثم ترتيبهم حسب

كفاءتهم لشغل هذه الوظائف .

٣ . ترجيح ترشيح موظف معين لشغل كل وظيفة شاغرة مع ذكر أسباب الترجيح .

وقد تم تحديد شروط شغل وظائف المراتب (١١-١٣) بما يلي :

١ . أن تكون المرتبة المطلوب شغلها تلي مرتبة المرشح مباشرة . (١٦٨)

٢ . أن يكون المرشح قد أمضى مدة سنتين على الأقل في المرتبة التي يشغلها . (١٦٩)

٣ . أن يكون للمرشح خدمة سابقة لا تقل عن أربع سنوات في طبيعة عمل الوظيفة . (١٧٠)

٤ . يشترط لشغل وظائف المجموعة الوظائف الإدارية والكتابية والمالية ، الحصول على شهادة جامعية أو برنامج تدريبي (المادة (٢/١/١) رابعاً من اللائحة التنفيذية) ويستثنى من ذلك من له خدمة تبلغ ثلاثين سنة أو يبلغ من العمر خمسة وخمسين عاماً . (١٧١)

٥ . أن يصدر القرار من الوزير المختص ، بعد إعداد تقرير عن المرشح ، وفق نموذج تعده وزارة الخدمة المدنية ، يتضمن بيانات تملأ من قبل الوزير المختص ووزير الخدمة المدنية . وإذا كان المرشح لشغل وظائف المرتبتين الثانية عشرة أو الثالثة عشرة ، فيرفع التقرير إلى المقام السامي لأخذ موافقته على شغل الوظيفة . (١٧٢) وتتضمن البيانات التي يستوجب تقديمها لوزارة الخدمة المدنية عند طلب شغل وظائف المراتب (١١-١٣) ما يلي : (١٧٣)

( أ ) وصف للوظيفة المرشح لها على النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .

( ب ) وصف للوظيفة المثبت عليها المرشح على النموذج (١٠٣) الخاص بوصف الوظائف .

( ج ) صورة من الهيكل التنظيمي المعتمد للجهاز التابعة له هذه الوظيفة .

( د ) إذا كانت الوظيفة إشرافية ، يجب تحديد ما إذا كان يوجد وظيفة إشرافية أخرى بالاسم نفسه أم لا .

- (هـ) إرفاق تقرير كفاية عن المرشح وفقاً لما تضمنته لائحة تقويم الأداء الوظيفي .
- (و) إرفاق بيان بكامل خدمات المرشح وفي حالة وجود مخالفة إدارية عليه ، مثل :  
الجزاءات ، أو العقوبات ، أو الحسم ، فيوضح ذلك ويرفق صورة من القرار الصادر بذلك .
- (ز) توقيع خطاب ترشيح وبطاقة طلب التعيين من الوزير المختص .

ويتم الترشيح والتعيين في الوظائف التابعة للمؤسسات العامة المصنفة في المراتب ١١-١٤ بقرار من مجلس إدارة كل مؤسسة ، دون حاجة إلى الرجوع لوزارة الخدمة المدنية، (١٧٤) وذلك بالشروط ذاتها، المقررة للترشيح والتعيين على تلك المراتب، حسب القواعد النظامية الصادرة في هذا الشأن .

### التوظيف في المناطق النائية

نظراً لصعوبة شغل الوظائف الموجودة بالمناطق النائية فقد تقرر أن التعيين في وظائف المرتبة الخامسة فما دونها في المناطق النائية يتم دون مسابقة . وتتولى وزارة الخدمة المدنية تحديد المناطق النائية وتقوم بتعديلها بشكل دوري .

ولكي تعد الوظيفة في منطقة نائية ، فقد تم تحديد الشروط التالية لشغلها : (١٧٥)

- ١ . ألا يوجد على قائمة الناجحين لدى وزارة الخدمة المدنية من يرغب التعيين في تلك الوظائف .
  - ٢ . ألا توجد طلبات توظيف سابقة للعمل فيها .
  - ٣ . أن يتعهد المرشح بالعمل فيها وبالجهد نفسه مدة لا تقل عن ثلاث سنوات .
  - ٤ . عدم جواز نقل من يتم تعيينه بهذه الوظائف إلى مكان آخر ، إلا بعد مضي ثلاث سنوات على التعيين ، ويتحتم موافقة وزارة الخدمة المدنية عند رغبة الجهة الحكومية نقله إلى مكان مماثل للمكان الذي يعمل فيه .
- غير أن الشروط السابقة لا تنطبق على كل الموظفين القائمين على رأس العمل ، بل

يقتصر تطبيقها على المستجدين الذين يرغبون الالتحاق بالوظائف العامة، والموظفين الذين يحصلون على مؤهلات علمية أعلى من تلك التي تم تعيينهم بموجبها. (١٧٦) كذلك، إذا كان عدد الراغبين الالتحاق بالوظائف الشاغرة أكثر من الوظائف الشاغرة، فيلزم عقد المسابقة الوظيفية.

### توظيف المعوقين

تتولى وزارة الخدمة المدنية ترشيح المعوقين الذين تم تأهيلهم وتوجيههم للعمل في الوظائف الشاغرة المناسبة لهم بالأجهزة الحكومية، بما في ذلك خريجو معاهد النور للمكفوفين، وخريجو معاهد الأمل للصم والبكم، وخريجو مراكز التأهيل المهني للمعوقين.

وقد تم إعفاء كل المعاقين المتقدمين على وظائف الاتصالات (مأموري سترال) من الاختبارات النظرية، وذلك نظراً لاشتراك فئة كفيفي البصر معهم ومنافستهم لهم. كما أعفي جميع المتقدمين من الصم والبكم على وظائف النسخ وتسجيل المعلومات من الاختبارات النظرية والاقتصار على الاختبار العملي.

وتولي وزارة الخدمة المدنية توظيف المعاقين عناية خاصة، لهذا تقرر إنشاء قسم خاص بتوظيف المعوقين ليتولى تجميع المعلومات عنهم من حيث التأهيل والتخصصات وتوفير فرص العمل لهم بعد تخرجهم وإجراء الاتصالات والدراسات المتصلة بتطوير وتحسين أوضاعهم الوظيفية. (١٧٧) بالإضافة إلى ذلك، أنشأت وزارة الخدمة المدنية مكتباً لخدمة الصم والبكم بالمقر الرئيس للوزارة بالرياض، وفي فرع وزارة الخدمة المدنية بالمنطقة الشرقية لتقديم الخدمات للمراجعين من الصم والبكم، وعينت موظفاً مختصاً للتفاهم معهم وتسهيل إجراءاتهم.

## التوظيف النسوي

بصفة عامة، لا يختلف التوظيف النسوي من حيث مضمونه وإجراءاته، إذ لم يحدد توظيف المرأة قواعد تنظيمية خاصة، بل تخضع لقواعد وشرط التوظيف نفسها الواردة بنظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية. غير أن مجالات العمل المتاحة للمرأة في الخدمة المدنية محدودة، بأعمال مثل: الطب، والتمريض، والتدريس، والأعمال الإدارية ذات العلاقة بها. (١٧٨)

ولزيادة عدد المتقدمات للوظائف العامة والعاملات في الخدمة المدنية في السنوات الأخيرة، فقد أنشأت وزارة الخدمة المدنية مكاتب للتوظيف والخدمة النسائية في عدد من مناطق المملكة لتولي شؤون التوظيف النسوي في الأجهزة الحكومية. وتتولى هذه المكاتب الإشراف العام على شغل الوظائف النسوية الحكومية بالمملكة، وفقاً للإجراءات والتعليمات التي تتبعها وزارة الخدمة المدنية. حيث تتولى هذه المكاتب استقبال المتقدمات للوظائف العامة النسائية، واستكمال مسوغات التعيين لهن، وإجراء المسابقات الوظيفية، وإعلان النتائج والترشيح للوظائف. كما تتولى هذه المكاتب دراسة احتياجات الأجهزة الحكومية من القوى العاملة النسوية، وإعداد الإحصائيات المتعلقة بالخرجات المتوقع التحاقهن بالخدمة المدنية بالتعاون مع المؤسسات التعليمية، ودراسة المشكلات ذات الصلة بميادين عمل المرأة وتقديمها إلى المسؤولين بوزارة الخدمة المدنية، وإعداد الدراسات والبحوث المختصة بأوضاع المرأة العاملة، ونشر الوعي الوظيفي بين موظفات القطاع العام، ومحاولة تقديم الخدمات التي تساعد المرأة السعودية في اختيار السبيل الوظيفي السليم. (١٧٩)

## التعيين على بند الأجور

وظائف بند الأجور هي وظائف ثابتة ومعتمدة في الميزانية العامة للدولة، يشغلها عاملون من غير الموظفين أو المستخدمين، وتحكم أوضاعهم "لائحة المعينين على بند الأجور"، (١٨٠) إلى جانب نظام العمل والعمال. (١٨١) وتسري أحكام اللائحة على كل

المعينين على بند الأجور، في الميزانية العامة للدولة والميزانيات المستقلة باستثناء المؤسسة العامة للخطوط السعودية وغيرها من الأجهزة الإدارية التي يوافق عليها مجلس الخدمة المدنية، سواء من السعوديين أم غير السعوديين (على ألا تتعارض مع الأحكام الخاصة بغير السعوديين). والجدير بالإشارة، أن بند الأجور يختلف عما يسمى ببند التشغيل، الذي يعد نظاماً للتوظيف وضع لاستفيد منه بعض الأجهزة الحكومية التي لديها أعمال تتطلب تشغيلاً فنياً، مثل: الهاتف، ومصالح المياه، والصرف الصحي، وصوامع الغلال ومطاحن الدقيق.

ويتم التعيين على لائحة بند الأجور من قبل الجهات الحكومية مباشرة، دون مشاركة من وزارة الخدمة المدنية، إذا توافرت لدى المرشحين الشروط المطلوبة، ووفقاً للضوابط التي حددتها لائحة بند الأجور. وقد حددت اللائحة فئات العاملين على هذا البند، وجعلت لكل فئة راتباً معيناً وعلاوة يتدرج بها سنوياً إلى أن يبلغ درجة معينة. ويتقسم المعينين على لائحة بند الأجور إلى ثلاث مجموعات، ولا يجوز التعيين على بند الأجور إلا على الوظائف التي تم تحديدها في هذه المجموعات، فلا يجوز، على سبيل المثال تعيين أمين مستودع على بند الأجور؛ لأن هذه الوظيفة لم ترد ضمن المجموعات المحددة بلائحة المعينين على بند الأجور. ولكن يجوز لوزارة المالية والاقتصاد الوطني بالاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية إضافة أسماء جديدة لم تشملها اللائحة (المادة الثانية من لائحة بند الأجور).

وتحدد مؤهلات المجموعات الوظيفية المحددة في لائحة بند الأجور، على النحو التالي

(المادة الرابعة):

#### أولاً - مجموعة العاديين

وهم عمال النظافة، والحراسة، والمساعد، والحمالون، والمزارعون، والسفريون.

ويتم التعيين فيها على النحو التالي:

#### الفئة (أ) من جدول الأجور

يعين فيها من يملك القدرة على القيام بالعمل على مستوى مبتدئ.

الفئة (ب) من جدول الأجور

يعين فيها من يملك القدرة على القيام بالعمل ، مع خبرة في طبيعة العمل لا تقل عن ثلاث سنوات .

الفئة (ج) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

١ . من يملك القدرة على القيام بالعمل ، مع خبرة في طبيعة العمل لا تقل عن ست سنوات .

٢ . الحاصل على الشهادة الابتدائية ، مع خبرة لا تقل عن سنتين .

ثانياً - مجموعة الحرفيين

وهم الميكانيكيون ، والكهربائيون ، وفارزو وموزعو البريد ، والمعقبون ، والسائقون ، والطهاة ، والسباكون ، والنجارون . ويتم التعيين في هذه المجموعة على النحو التالي :

الفئة (ب) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

١ . الحاصل على شهادة دراسية لا تقل عن الخامسة الابتدائية ، مع القدرة على القيام بالعمل على مستوى مبتدئ .

٢ . الحاصل على خبرة ثلاث سنوات في حرفته .

٣ . من كان حاصلاً على شهادة تدريبية في مجال حرفته ، لا تقل مدتها عن ستة أشهر .

الفئة (ج) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

١ . الحاصل على شهادة دراسية لا تقل عن الخامسة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات .

- ٢ . الحاصل على خبرة ست سنوات في حرفته .
- ٣ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته ، لا تقل مدتها عن سنة .
- ٤ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته لمدة لا تقل عن ستة أشهر ، مع خبرة ثلاث سنوات .

#### الفئة (د) من جدول الأجور

يعين في هذه الفئة :

- ١ . الحاصل على شهادة دراسية لا تقل عن الخامسة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن ست سنوات .
- ٢ . الحاصل على خبرة تسع سنوات في حرفته .
- ٣ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته لا تقل مدتها عن ستة أشهر في مجال حرفته ، مع خبرة ست سنوات .
- ٤ . الحاصل على شهادة تدريبية في حرفته لمدة لا تقل عن سنة ، مع خبرة ثلاث سنوات .

#### ثالثاً - مجموعة الفنيين المساعدين

وهم عمال الأشعة ، والمختبرات ، والمستشفيات ، والمصانع ، والورش ، ومراكز التدريب . ويتم التعيين في هذه المجموعة على النحو التالي :

#### الفئة (ج) من جدول الأجور

ويعين في هذه الفئة :

- ١ . الحاصل على الشهادة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن سنة .
- ٢ . الحاصل على شهادة تدريبية في مجال مهنته لا تقل مدتها عن سنة .
- ٣ . الحاصل على شهادة تدريبية في مجال مهنته لمدة لا تقل عن ستة أشهر ، مع خبرة في مجال مهنته لمدة سنتين .

## الضئة (د) من جدول الأجور

## ويعين في هذه الفئة :

- ١ . الحاصل على الشهادة الابتدائية ، مع خبرة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات .
  - ٢ . الحاصل الشهادة الابتدائية مع شهادة تدريبية في مجال مهنته لا تقل مدتها عن سنة ، مع خبرة في طبيعة عمله لا تقل عن سنتين .
  - ٣ . الحاصل على الشهادة الابتدائية مع شهادة تدريبية في مجال مهنته لمدة لا تقل عن ستة أشهر ، مع خبرة في طبيعة عمله لا تقل عن أربع سنوات .
- وتعد الخبرة لمدة ثلاث سنوات في طبيعة العمل معادلة للشهادة الابتدائية بالنسبة لهذه المجموعة .

ويجب أن تكون شهادات الدورات التدريبية المشار إليها أعلاه من جهة تدريبية معترف بها (المادة الخامسة) . ويكون إثبات القدرة على القيام بعمل الوظيفة بالنسبة إلى السائقين عن طريق الحصول على رخصة قيادة ، وتعد كل سنة تمضي بعد الحصول على الرخصة بمثابة خبرة سنة ، ويكون إثبات القدرة بالنسبة إلى غيرهم عن طريق شهادات الفحص المهني أو التدريب أو شهادة الخبرة (المادة العاشرة) .

ولا يوجد سن معينة للتعين على لائحة بند الأجور متى ما توافرت الكفاءة والمقدرة في المرشح ، عدا ما حدده نظام العمل والعمال من سن معينة لبعض الأعمال . لذا فيمكن تعيين المحالين للتقاعد من الموظفين أو المستخدمين بإحدى الأعمال الواردة باللائحة إذا توافرت فيهم شروط ومؤهلات شغلها ، دون أن يتأثر ما يصرف لهم من راتب تقاعدي بما يتقاضونه من راتب نتيجة تعيينه على بند الأجور .

## شغل الوظائف بالتعاقد

ذكرنا في الفصل الرابع أن الموظف العام هو الذي يشغل وظيفة دائمة بصفة دائمة بقرار من سلطة مختصة . ويترتب على ذلك أن تكون العلاقة بين الموظف والجهة الإدارية علاقة

تنظيمية تحكمها الأنظمة واللوائح . وشغل الوظائف العامة في المملكة يتم في الغالب بقرار إداري . ولكن يجوز في الحالات الاستثنائية ، لاعتبارات خاصة ، شغل بعض الوظائف عن طريق التعاقد من خلال عقد ينظم العلاقة بين الجهة الإدارية وشاغلي هذه الوظائف ، إلى جانب الأنظمة واللوائح . أي أن العلاقة بين الموظف المتعاقد والجهة ليست علاقة تنظيمية لائحية خالصة ، كما أنها ليست علاقة تعاقدية خالصة ، بل هي ، من ناحية علاقة تنظيمية لائحية ، بشكل أساسي ، تتمثل في أحكام الأنظمة واللوائح المنظمة للوظيفة ، ومن ناحية أخرى ، فإنها علاقة تعاقدية ، محدودة في الغالب ، يتم تنظيمها عن طريق العقد الذي يبرم بين الجهة والمتعاقد .

وترجع أسباب شغل الوظائف باستخدام أسلوب التعاقد إلى أسباب عدة ، منها الرغبة في توقيت العلاقة بين الإدارة وشاغل الوظيفة ، خاصة عند شغلها بغير مواطن ، أو للتخفيف من أعباء الخزنة العامة بالنسبة إلى المزايا المالية للوظيفة أثناء الخدمة وبعدها ، ولتسهيل الاستغناء عن الموظف ، أو لتمكين الإدارة من توظيف بعض الكفاءات والخبرات الخاصة ، وما إلى ذلك من الأسباب . (١٨٢)

وهناك عدة سبل لشغل الوظائف الحكومية عن طريق التعاقد ، يمكن إجمالها فيما يلي :

#### أولاً - التعاقد مع السعوديين

إن توظيف السعوديين في الخدمة المدنية يتم في الأصل بقرار إداري ، ولكن يمكن في حالات استثنائية شغل بعض الوظائف بسعوديين بموجب عقود إدارية ، وذلك على الوجه التالي :

#### ١. التعاقد لشغل الوظائف المؤقتة

أغلبية وظائف الخدمة المدنية هي وظائف دائمة تقتضي القيام بواجبات ومسؤوليات غير محددة بمدة معينة . غير أن ثمة وظائف تقتضي القيام بأعمال مؤقتة ، لغرض مؤقت ، ينتهي بعد زمن معين . لذا فقد أجازت القواعد التنظيمية للتوظيف للجهات الحكومية استحداث

وظائف، مؤقتة، عند الحاجة، للقيام بعمل مؤقت في زمن محدد، على ألا تزيد مدة بقاء هذه الوظائف عن سنة واحدة. ويجوز التعاقد مع سعوديين لشغل هذه الوظائف المؤقتة، ويعد شاغلوها موظفين مؤقتين يخضعون لأحكام نظام الوظائف المؤقتة. (١٨٣)

ويتم اعتماد الوظائف المؤقتة التي تحتاجها الأجهزة الحكومية في بداية كل سنة مالية ضمن اعتمادات ميزانياتها السنوية العادية. فعندما تكون جهة حكومية معينة في حاجة إلى عدد من الوظائف المؤقتة، فإنها تقدم هذه الوظائف مع مشروع ميزانياتها في بيان يتضمن أسماءها، وعددها، ومدة بقائها، مع بيان وصف العمل المطلوب والحد الأدنى من المؤهلات اللازم توافرها فيمن يستطيع أداء هذا العمل. وتتحدد مدة بقاء الوظيفة المؤقتة إلى أن ينتهي الغرض منها، أو بعد شهرين من انتهاء السنة المالية أيهما أقرب. ويمكن تجديد اعتمادها في السنة المالية بالأسلوب نفسه إذا استمر الغرض منها.

ويعين السعوديون على الوظائف المؤقتة بقرار يصدره الوزير المختص أو من يفوضه في ذلك، بمقتضى العقد الموحد للوظائف المؤقتة الذي أصدره مجلس الوزراء ويعاملون بموجبه. ويجوز توظيف غير السعوديين في إحدى الوظائف المؤقتة بموجب عقد توظيف غير السعوديين، على أن يكون ذلك على الوظائف الفنية التي لا يوجد من يشغلها من السعوديين.

## ٢. التعاقد لشغل الوظائف الدائمة بصفة مؤقتة

إلى جانب إمكانية التعاقد مع السعوديين لشغل وظائف مؤقتة تنتهي بعد فترة محددة، فإنه يمكن كذلك التعاقد معهم لشغل وظائف دائمة. ويتم شغل الوظائف الدائمة بالتعاقد من خلال عدة وسائل، منها التعاقد على نظام الساعات، والتعاقد الاستثنائي، والتعاقد مع من بلغوا السن النظامية للتقاعد.

### (أ) نظام الساعات

لقد أوجد نظام الساعات لتمكين الجهات الحكومية من شغل الوظائف الدائمة بصفة

مؤقتة عن طريق التعاقد. فقد أجاز نظام الخدمة المدنية، على سبيل الاستثناء، للوزارات والمصالح الحكومية المستقلة، شغل بعض الوظائف الدائمة الشاغرة لديها بصفة مؤقتة بمكافأة تحدد على أساس العمل بالقطعة أو بالإنتاج أو الساعة حسب المعدلات التي يضعها مجلس الخدمة المدنية (المادة ٢٥ من النظام).

والعاملون بنظام الساعات محكومون بالعقود المبرمة معهم. ويحدد العقد الذي يبرم للعمل بالساعة حقوق التعاقد والتزاماته، حيث يستمد الموظف حقوقه والتزاماته من العقد. لهذا فلا يجوز انتداب العاملين بنظام الساعات، أو تكليفهم بشغل وظائف أخرى. كما لا يجوز لهم الاستفادة من المزايا المقررة للموظفين بصفة أصلية وفقاً لأنظمة التوظيف الأخرى، أو التمتع بحق من الحقوق التي لم ترد في العقد، مثل: الابتعاث للتدريب أو الدراسة، أو إجازة بأجر عن مدة العمل، أو غير ذلك من الحقوق التي أوردتها أنظمة الخدمة المدنية. (١٨٤) إلا أنهم يستفيدون من خبراتهم في هذا المجال لغرض المسابقة أو المفاضلة عند التقدم لشغل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية، إلا أن مدة العمل بنظام الساعات لا تحسب لغرض التقاعد.

ومن الضروري أن يكون التعيين وفقاً للعمل بالساعة على وظيفة شاغرة ومعتمدة في الميزانية. ويحدد الوزير المختص من يمثل الوزارة في التوقيع على العقد. ويلزم أن تتوافر في الشخص المعين عليها شروط ومؤهلات شغلها. ويشترط فيمن يعمل بالساعة، الشروط التالية: (١٨٥)

١. أن لا تقل سنه عن سبعة عشر عاماً ولا تزيد عن ستين عاماً.
٢. أن يكون حائزاً على المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة.
٣. غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل.
٤. ألا يكون مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية، حتى يمضي على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

٥ . ألا يكون موظفاً حكومياً. (١٨٦)

وقد قضى مجلس الخدمة المدنية بأن يقتصر التعاقد وفق قواعد العمل بالساعة في حدود ما تدعو إليه الحاجة، وذلك بتحديد مدة التعاقد ابتداءً بما لا يتجاوز سنة، ولا يجوز تجديد العقد أو التعاقد مع شخص آخر على الوظيفة نفسها التي سبق التعاقد على القيام بعملها، أو التعاقد مع من سبق التعاقد معه على وظيفة أخرى، إلا بعد الإعلان عن الوظيفة المراد التعاقد عليها، وإذا تعذر شغلها بصفة رسمية فلا يتم التعاقد عليها مرة أخرى، إلا بموافقة وزارة الخدمة المدنية مع التقيد بالضوابط التالية: (١٨٧)

١ . ألا تزيد نسبة الوظائف المتعاقد عليها وفقاً لهذه القواعد عن (٥٪) من مجموع وظائف الجهة الحكومية، وعلى المراقب المالي في كل جهة حكومية التأكد من هذه النسبة قبل توقيع العقد.

٢ . ألا تكون الوظيفة المتعاقد عليها من الوظائف التعليمية، ويجوز للجهات التعليمية، بصفة استثنائية، التعاقد على وظيفة المعلمة التي تمنح إجازة استثنائية بدون راتب، خلال فترة الإجازة، وذلك بالشروط التالية:

(أ) عدم إمكانية تأدية عمل المعلمة الممنوحة إجازة استثنائية من خلال المعلمات الموجودات على رأس العمل.

(ب) ألا يقل المؤهل الدراسي للمعلمة المتعاقد معها عن المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة.

(ج) ألا تقل مدة التعاقد مع المعلمة عن فصل دراسي، بحيث تكون بداية الإجازة للمعلمة، ومن ثم التعاقد مع المعلمة البديلة في بداية فصل دراسي.

٣ . ألا يتم التعاقد مع الشخص على أكثر من وظيفة واحدة.

٤ . ألا تزيد ساعات العمل للمتعاقد معه عن سبع ساعات يومياً.

٥ . ألا تقل مدة التعاقد عن أسبوع، على أن تحدد ساعات العمل بما لا يقل عن ثلاث ساعات، ولا يزيد عن سبع ساعات في اليوم الواحد. (١٨٨)

- ويجوز تثبيت المتعاقد معه ، وفق قواعد العمل بالساعة ، وتتم عملية التثبيت من خلال لجنة تضم في عضويتها ممثلين لكل من وزارة الخدمة المدنية ، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني ، والجهة ذات العلاقة ، حيث تتولى هذه اللجنة دراسة كل حالة من حالات التعاقد وفقاً لنظام الساعات على حدة . ولكن لا يتم التثبيت إلا بالشرطين التاليين : (١٨٩)
- ١ . ثبوت الحاجة بصفة دائمة إلى شغل الوظيفة المتعاقد عليها ورغبة شاغلها في تثبيته عليها ، وإذا لم يرغب فلا يجدد عقده .
  - ٢ . أن تتوافر لديه شروط شغل الوظيفة المحددة نظاماً .

#### (ب) التعاقد الاستثنائي

نصت المادة (٢/٢٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية ، على أنه يجوز ، في الحالات الاستثنائية ، للوزير المختص ، بعد موافقة وزير الخدمة المدنية ، التعاقد مع سعودي لإشغال وظيفة معينة ، فترة مؤقتة لا تزيد عن سنة ، بشرط أن يتوافر لديه المؤهل المطلوب للوظيفة ، وألا تزيد المكافأة على راتب الوظيفة وبدلاتها . ويشترط لهذا التعاقد أن يكون على وظيفة شاغرة ، تتوافر في المرشح لها مؤهلات وشروط شغلها ، وألا تتجاوز المكافأة المحددة له وفق شروط العقد الراتب المقرر للوظيفة وبدلاتها (المادة ٣/٢٥) من اللائحة التنفيذية) .

#### (ج) التعاقد مع من بلغوا السن النظامية للتقاعد

يجوز تمديد خدمة الموظف الذي بلغ السن النظامية للتقاعد مرة أو مرات حتى بلوغه الخامسة والستين ، وذلك في الحالات التي يقدرها مجلس الخدمة المدنية . ولكن إذا لم يتم التجديد ، وكان هناك حاجة إلى خدمات الموظف ، فيجوز للجهة ، بعد موافقة وزارة الخدمة المدنية ، التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد لبلوغه السن النظامية للتقاعد بمكافأة ، تصرف من بند المكافآت في الجهة ، تعادل الفرق بين الراتب الذي كان يتقاضاه عند إحالته للتقاعد والمعاش التقاعدي المستحق له . (١٩٠) ويتم التعاقد مع الموظف المحال على التقاعد

لبلوغه السن النظامية وفقاً للشروط والضوابط التالية: (١٩١)

١. ألا يتم التعاقد إلا بموافقة الوزير المختص وفي أضيق الحدود.
٢. أن تكون هناك حاجة ماسة إلى التعاقد تبررها ندرة التخصص أو الخبرة أو الثقة المرتبطة بالتعاقد معه.
٣. ألا يكون الشخص المطلوب التعاقد معه قد بلغ سن الخامسة والستين من العمر.
٤. ألا يكون قد سبق معاقبته إدارياً خلال الخمس سنوات الأخيرة من خدمته، أو خلال مدة العقد عند تجديده.
٥. أن يكون الشخص المطلوب التعاقد معه على قدر من الكفاءة وحسن العلاقة والتعاون في عمله.
٦. أن يكون لائقاً صحياً للاستمرار في الخدمة.

كذلك يجوز، بشكل استثنائي، التعاقد مع شاغلي بعض الوظائف بعد سن الخامسة والستين، وفقاً لأحكام قرارات مجلس الخدمة المدنية الصادرة في هذا الشأن، وتشمل فئات الوظائف التي يجوز التعاقد مع شاغليها بعد سن الخامسة والستين، ووظائف: شاغلي وظائف الإرشاد الديني، ومرشدي القرى والبوادي، وأئمة المسجد (المادة ٣٧/٥ من اللائحة التنفيذية). ويمنح المتعاقد معه على الوظائف السابقة مكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت إحالته للتقاعد. (١٩٢)

وتبقى الوظائف التي تشغر بعد تقاعد الموظفين الذين كانوا يشغلونها شاغرة في حالة التعاقد معهم. ولا يجوز طلب الترقية لموظفين آخرين على هذه الوظائف إلا بعد انتهاء مدة عقود من تم التعاقد معهم للقيام بمهامها. (١٩٣)

### ٣. التعاقد مع السعوديين للعمل لدى الممثلات ومكاتب الملحقين بالخارج

يجوز تعاقد الممثلات ومكاتب الملحقين في الخارج مع السعوديين للعمل لدى تلك الجهات، وفق القواعد التي تم الاتفاق عليها بين وزارة الخدمة المدنية ووزارة الخارجية (المادة ٦/٤ من اللوائح التنفيذية).

## ثانياً - التعاقد مع غير السعوديين

يجوز شغل الوظائف العامة بغير السعوديين في حالة عدم توافر الكفاءات اللازمة لشغلها في السعوديين. ويتم توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة بالخدمة المدنية بالمملكة بموجب عقد يرم طبقاً لأحكام لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة، التي تنظم أحكام هذا التعاقد. (١٩٤) وتتم صياغة العقد وفقاً للنموذج الذي تضمنته لائحة توظيف غير السعوديين، غير أنه يجوز في الحالات الاستثنائية، وبعد موافقة وزارة الخدمة المدنية، التعديل في النموذج إذا اقتضت ظروف العمل ذلك، حتى ولو تضمن التعديل عدم التقيد بحكم من أحكام اللائحة (المادة السابعة من اللائحة).

ويخضع هؤلاء الموظفون للأحكام نفسها التي وردت بالفصل الثاني من الباب الثاني من نظام الخدمة المدنية تحت عنوان الواجبات، وكذلك للأحكام المكملة لها، والواردة باللوائح التنفيذية للنظام، كما يخضعون لنظام تأديب الموظفين والقرارات المكملة له (المادة ٣٦). غير أن أحكام اللائحة لا تسري على المستشارين والأخصائيين والخبراء غير السعوديين الذين يتم التعاقد معهم لأداء خدمة لمدة تقل عن سنة (المادة الثانية)، كما لا تسري على المتعاقدين غير السعوديين العاملين في السفارات والملحقيات والممثلات التعليمية للمملكة في الخارج، (١٩٥) ولا على الذين يعينون وفقاً لنظام العمل، أو على عقود التوظيف التي تبرمها المؤسسات العامة التي يخضع توظيف غير السعوديين فيها لقواعد خاصة تضعها المؤسسة وفقاً لنظامها، مثل: منسوبي الجامعات من المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس، وغيرهم ممن تشملهم لائحة توظيف غير السعوديين بالجامعات. (١٩٦)

وعند رغبة الجهات الحكومية شغل بعض الوظائف الشاغرة لديها بمتعاقدين غير سعوديين، ولم يوجد لديها من تتوافر لديه شروط شغلها فتقوم بتعبئة "نموذج طلب شغل وظيفة بالتعاقد"، يتضمن عدد الوظائف المطلوب شغلها بمتعاقدين من الوظائف الشاغرة التي لا يوجد في الجهاز من تتوافر لديه شروط شغلها، وكذلك "نموذج بيان بالوظائف المراد شغلها بمتعاقدين" يتضمن اسم الوظيفة ومرتبها ورقمها ومقرها وجهتها، وبيان ما إذا كان

قد سبق الإعلان عنها، وتحديد رقم طلب الإعلان وتاريخه، وكذلك الشروط والمؤهلات الإضافية، علاوة على الشروط المحددة بلوائح نظام الخدمة المدنية. ويتم إرسال الطلب إلى الإدارة العامة لشؤون غير السعوديين بوزارة الخدمة المدنية.

وتقوم وزارة الخدمة المدنية بعد ورود الطلب إليها وعدم وجود ملاحظة عليه والتأكد من عدم وجود سعودي تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة، بتحديد البلدان التي توجد فيها العمالة المناسبة لشغل تلك الوظائف، بإرسال طلبات شغل هذه الوظائف إلى مكاتبها بالخارج للتعاقد عليها بمن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة. (١٩٧) حيث تتولى تلك المكاتب مهمة الإعلان عن تلك الوظائف في صحف البلدان التي توجد بها، وتقوم بقبول طلبات التوظيف ودراساتها، ومن ثم إجراء المقابلات الشخصية والاختبارات المناسبة لمن تنطبق عليهم الشروط، ثم إعلان أسماء المرشحين، وإتمام إجراءات التعاقد وتوجيه المرشحين وفقاً لنموذج (٠١٩) نموذج توجيه متعاقد) وترتيب مغادرتهم إلى المملكة. والجدير بالذكر فإن منح التأشيرات لمن يتم التعاقد معهم من خارج المملكة للعمل في الجهات الحكومية مرتبط بموافقة وزارة الخدمة المدنية. (١٩٨)

وتبدأ مدة العقد من التاريخ الذي يغادر فيه المتعاقد موطنه متوجهاً إلى المملكة، على ألا تزيد المدة ما بين مغادرة الوطن والتقدم لمباشرة العمل وفقاً لتعليمات الجهة على ثلاثة أيام، أو من اليوم الذي يتقدم فيه لمباشرة العمل وفقاً لتعليمات الجهة، إذا كان مقيماً في البلد التي توجد به الوظيفة ووقع فيه العقد (المادة التاسعة).

كذلك يجوز التعاقد مع غير السعوديين في داخل المملكة، من القادمين للمملكة من محارم المتعاقدات مع جهات حكومية، ومع النساء القادمات لمرافقة أقارب لهن متعاقدين مع جهات حكومية، ومع الأطباء، ومع السيدات المقيمات في الداخل مع أزواجهن السعوديين.

ويشترط لتعيين غير السعوديين على الوظائف العامة الشروط التالية (المادة الرابعة):

- ١ . وجود وظيفة شاغرة ومعتمدة في الميزانية، ولكن يجوز التجاوز عن هذا الشرط بموافقة وزارة المالية والاقتصاد الوطني .
- ٢ . أن يعد وصف لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها، ويجوز الاكتفاء بوصف واحد للوظائف المتماثلة .
- ٣ . أن تتحقق وزارة الخدمة المدنية من أن المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة غير متوافرة في السعوديين، ويكون ذلك عن طريق الإعلان عن الوظيفة، ويجوز لوزارة الخدمة المدنية التجاوز عن الإعلان في الحالات التي يكون من الواضح أن الإعلان عنها غير مجد .

#### أما المتعاقد فيشترط لشغله الوظيفة أن يكون (المادة الخامسة):

- ١ . قد أكمل من العمر عشرين سنة، ولم يتجاوز الثالثة والستين بحسب التقويم الميلادي . ويجوز للوزير المختص بالاتفاق مع وزير الخدمة المدنية مد خدمة المتعاقد الذي يصل إلى سن الثالثة والستين حتى سن الخامسة والستين . (١٩٩)
- ٢ . لائقاً صحياً .
- ٣ . حسن السيرة والأخلاق .
- ٤ . حائزاً للمؤهلات المطلوبة للوظيفة حسب لائحة المؤهلات العامة . ويجوز لوزير الخدمة المدنية استثناء من يراد التعاقد معهم من غير السعوديين من المؤهلات المطلوبة للوظائف التي تعتمد على المهارات والمواهب والقدرات الشخصية المكتسبة من خلال الخبرة والمران، كالموسيقيين والمصورين وغيرهم، واحتساب بعض سنوات الخبرة مقابل المؤهل العلمي المطلوب . (٢٠٠)
- ٥ . غير محكوم عليه بحد شرعي، أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .
- ٦ . ألا يكون مرتبطاً بعقد مع وزارة أخرى، ما لم تكن الوزارة قد أخطرتة بعدم رغبتها في تجديد العقد .

ويجوز تجديد العقد مع غير السعودي بعد تأكد وزارة الخدمة المدنية من عدم وجود من يحل محله من السعوديين (المادة الثامنة). كذلك يجوز، بعد موافقة الوزارة، التعاقد مع غير السعودي الذي سبق له الخدمة بأية وزارة وتركها بسبب انتهاء العقد أو الاستقالة أو إلغاء الوظيفة، شريطة أن يكون تقرير الكفاية عن آخر سنة من سنوات خدمته بتقدير (جيد) على الأقل. إلا أن تجديد العقود يقتصر على القائمين على رأس العمل من المتعاقدين على المراتب الخامسة فما دونها، ولا يجوز إلا للوظائف الفنية التي يتعذر شغلها بشكل قاطع بمواطنين، وتدعو الحاجة إلى ضرورة شغلها، وعدم إمكانية تأجيل ذلك لأهمية العمل المناط بها. وفي كل الأحوال، يتحتم التشاور بين الوزير المختص ووزارة الخدمة المدنية عند تجديد عقود المتعاقدين غير السعوديين ذوي الكفاءة المتميزة والتخصصات النادرة، والذين كانت عقودهم تجدد من قبل جهاتهم. (٢٠١) ولا يجوز التعاقد مع غير السعودي الذي سبق أن انتهت خدمته بالفصل للمصلحة العامة، إلا بعد موافقة الجهة التي قررت فصله. كذلك لا يجوز التعاقد مع غير السعودي الذي سبق أن انتهت خدمته بسبب الانقطاع عن العمل، أو الذي سبق أن انتهت خدمته بسبب عدم الصلاحية للعمل، أو الذي سبق أن انتهت خدمته بسبب فصله تأديبياً بقرار من مجلس المحاكمة أو لإدائه جنائياً (المادة ٤٨).

### توظيف المستخدمين

المستخدمون هم الذي يقومو ببعض الأعمال في الأجهزة الحكومية، مثل: الفراشين والمراسلين، الذين لا تتطلب أعمالهم إلا قدرأ محدوداً من التأهيل. ويشترط فيمن يعين في إحدى وظائف المستخدمين أن يكون:

١. سعودي الجنسية، ويجوز استثناء من ذلك استخدام غير السعودي بصفة مؤقتة، بعد الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية.

٢. ألا يقل سنه عن سبعة عشر عاماً ولا يزيد عن ٦٠ عاماً، وأن يكون مكملًا للسن المحددة لفئة الوظيفة، وذلك على النحو التالي (المادة الثالثة من لائحة المستخدمين):

- ثلاثون عاماً من العمر بالنسبة إلى فئات وظائف: مباشر، فراش، مراسل، مشغل مصعد، حارس، بواب، قهوجي، ورؤساء تلك الوظائف.
- خمس وعشرون سنة من العمر بالنسبة إلى وظائف الحراس الليليين (العسس) (٢٠٢)
- وظائف: عامل تنظيفات، عمدة، مراقب دلالين، مراقب سيارات، مراقب عمال، مراقب أتوبيس، مراقب تعديلات، مراقب تنظيفات، مراقب أراضي، مراقب موائي، مراقب أسواق، والسجانة والدليلة، رئيس عمال، وكيل هجانة، غسال موتى. (٢٠٣)
- عشرون عاماً: عضو مراقب، عضو إداري، عضو هيئة، ساقى أشجار.
- واحد وعشرون عاماً: عامل مستودع، وحمال.
- سبعة عشر عاماً من العمر بالنسبة إلى وظائف الفنيين، والمهنيين والسائقين.
- السن التي تحددها وزارة الخدمة المدنية بالنسبة إلى فئات الوظائف التي لم ترد في اللائحة.
٣. لائفاً صحياً للخدمة المدنية.
٤. حسن السيرة والأخلاق.
٥. حائزاً على المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة. وتتضمن المؤهلات المطلوبة لشغل وظائف المستخدمين، ما يلي (المادة الثانية):
- (أ) يشترط للتعين على المرتبة (٣١) القدرة على القيام بعمل الوظيفة.
- (ب) يشترط للتعين على المرتبة (٣٢) القدرة على القيام بعمل الوظيفة، مع خبرة في طبيعة الوظيفة لا تقل مدتها عن سنتين. ويجوز تعيين الحراس الليليين "العسس" دون توافر خبرة سنتين، بشرط النجاح في مقابلة تحدد مقاييسها ومعاييرها ووزارة الداخلية (الأمن العام). (٢٠٤) كذلك يمكن قبول خبرة إمام أو مؤذن للتعين على وظيفة عضو هيئة بالمرتبة ٣٢، وكذلك قبول الخدمة ولو لم تكن في طبيعة العمل على أن يرفق شهادة تركية من القاضي.

(ج) يشترط للتعيين على المرتبة (٣٣) القدرة على القيام بعمل الوظيفة ، مع خبرة في طبيعة العمل لمدة لا تقل عن أربع سنوات ، والشهادة الابتدائية مع ثبوت الصلاحية للقيام بعمل الوظيفة . ويكون إثبات القدرة على القيام بعمل الوظيفة بالنسبة إلى السائقين من خلال الحصول على رخصة قيادة ، وبالنسبة لغيرهم من خلال شهادات الفحص المهني أو التدريب أو شهادة الخبرة .

(د) بعض الوظائف يجب أن يتوافر في شاغلها إجادة القراءة والكتابة ، مثل : عمدة ، مراسل ، مراقب خدمات مساجد .

٦ . غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ، حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل .

٧ . ألا يكون مفصولاً من خدمة الدولة لأسباب تأديبية ، حتى يمضي على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل .

وعند رغبة أحد الأشخاص في شغل إحدى وظائف المستخدمين فيقوم بالتقدم إلى الجهة التي توجد بها الوظيفة مباشرة . وتتولى استلام طلبات التوظيف ودراستها ، واستكمال إجراءات التوظيف ، ويتم التعيين وفق وسائل يحددها الوزير المختص (المادة الرابعة) . ويخضع المعين المستجد على لائحة المستخدمين لسنة تجربة إذا لم يسبق أن أخضع لها .

ويجوز للمستخدم أن يتقدم للتعين في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية ، إذا توافرت لديه مؤهلات شغل الوظيفة ، حتى لو كانت الوظيفة في غير الجهة الإدارية التي يعمل فيها (المادة الخامسة) . ويمكن الاستفادة من الخبرات المكتسبة على بعض وظائف المستخدمين كخبرة عامة للمسابقة أو التعيين على وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية ، إذا كانت تتطلب خبرات مشابهة لها .

### شغل وظائف الدواوين الملكية

تتضمن وظائف الدواوين الملكية: الوظائف الخاصة بالدواوين الملكي، والشؤون الخاصة، والمراسم الملكية، ودواوين سمو ولي العهد ونحوها. وتشغل وظائف الدواوين الملكية دون إعلان أو امتحان، ويتم التعيين فيها من خلال الترشيح المباشر بأوامر ملكية. ويقتصر دور وزارة الخدمة المدنية على تنفيذ الأوامر الملكية بهذا الشأن واعتمادها من تاريخ صدورها. ويراعي في شغلها توافر المؤهلات والشروط المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية عدا شرط المسابقة، وذلك في القرارات التي يصدرها رؤساء الأجهزة في الدواوين الملكية بالنسبة إلى الأمور التي فوضوا فيها والخاصة بالموظفين والمستخدمين التابعين لهذه الأجهزة. (٢٠٥)

### شغل وظائف الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة

يتم تعيين الوزراء ومن في مرتبتهم ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة وإعفائهم من مناصبهم بأمر ملكي. (٢٠٦) وقد تم تحديد مدة شغل من يعين بمرتبة وزير أو بالمرتبة الممتازة بالأزيد عن أربع سنوات، وتنتهي خدمته بنهاية هذه المدة ما لم يصدر أمر ملكي بتمديدتها. (٢٠٧) ويشترط في عضو مجلس الوزراء أن يكون سعودي الجنسية بالأصل والمنشأ، وأن يكون من المشهود لهم بالصلاحية والكفاية، وألا يكون محكوماً عليه بجريمة مخلة بالدين والشرف. (٢٠٨)

### شغل وظائف القضاء

يتم تعيين القضاة وترقيتهم بأمر ملكي بناءً على توصية مجلس القضاء الأعلى. والقضاة غير قابلين للعزل إلا في الحالات المبينة في النظام. ولا ينقل القضاة إلا برضاهم أو بسبب ترقيتهم. (٢٠٩) وقد حدد نظام القضاء شروط من يولى وظيفة القضاء، مع ملاحظة أن هذه الشروط هي نفسها للتعين على وظيفة كاتب عدل (المادة ٩٠ من نظام القضاء). وتتضمن هذه الشروط ما يلي (المادة ٣٧):

- ١ . أن يكون سعودي الجنسية .
  - ٢ . أن يكون حسن السيرة والسلوك .
  - ٣ . أن يكون متمتعاً بالأهلية الكاملة للقضاء .
  - ٤ . أن يكون حاصلًا على شهادة إحدى كليات الشريعة بالمملكة أو شهادة أخرى معادلة لها، بشرط أن ينجح في هذه الحالة في امتحان تعده وزارة العدل، ويجوز في حالة الضرورة تعيين من اشتهر بالعلم والمعرفة من غير الحاصلين على الشهادة المطلوبة .
  - ٥ . ألا يقل عمره عن أربعين سنة، إذا كان التعيين في وظيفة قاضي تمييز، وعن ٢٢ سنة إذا كان تعيينه في درجات السلك القضائي الأخرى .
  - ٦ . ألا يكون قد حكم عليه بحد أو تعزير، أو في جرم مخل بالشرف، أو صدر بحقه قرار تأديبي بالفصل من وظيفة عامة، حتى لو كان قد رد إليه اعتباره .
- إضافة إلى الشروط العامة السابقة، هناك شروط خاصة تشترط لشغل وظائف القضاء (الفصل الأول من الباب الثالث من نظام القضاء):

#### ١ . ملازم قضائي

ويشترط لها أن يكون تقديره العام في المؤهل العلمي لا يقل عن جيد، وجيد جداً في مادتي الفقه وأصوله، ويبقى التعيين فيها ثلاث سنوات .

#### ٢ . قاضي (ج)

يشترط لها أن يكون قد قضى في درجة ملازم قضائي ثلاث سنوات على الأقل .

#### ٣ . قاضي (ب)

ويشترط لها أن يكون قد قضى سنة على الأقل في درجة قاضي (ج)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيره لمدة أربع سنوات على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة أربع سنوات على الأقل، أو يكون من خريجي المعهد العالي للقضاء .

## ٤. قاضي (أ)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى أربع سنوات على الأقل في درجة قاضي (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة ست سنوات على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة سبع سنوات على الأقل.

## ٥. وكيل محكمة (ب)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ثلاث سنوات على الأقل في درجة قاضي (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة عشر سنوات على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة عشر سنوات على الأقل.

## ٦. وكيل محكمة (أ)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة وكيل محكمة (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة اثنتي عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة اثنتي عشرة سنة على الأقل.

## ٧. رئيس محكمة (ب)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة وكيل محكمة (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة أربع عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة أربع عشرة سنة على الأقل.

## ٨. رئيس محكمة (أ)

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة رئيس محكمة (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة ست عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة ست عشرة سنة على الأقل.

## ٩. قاضي تمييز

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في درجة رئيس محكمة (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال قضائية نظيرة لمدة ثماني عشرة سنة على الأقل، أو قام بتدريس مواد الفقه وأصوله في إحدى كليات الشريعة بالمملكة لمدة ثماني عشرة سنة على الأقل .

## ١٠. رئيس محكمة تمييز

ويتم اختياره من بين قضاة التمييز حسب ترتيب الأقدمية المطلقة .

## ١١. رئيس مجلس القضاء الأعلى

وتكون وظيفته بدرجة وزير ، ويشترط للتعين عليها الشروط المحددة للتعين على درجة قاضي تمييز ، ويتم تعيينه بأمر ملكي .

ويحدد مجلس الوزراء ، بناءً على اقتراح وزير العدل ، المقصود بالأعمال القضائية النظرية . وتعد شهادة المعهد العالي معادلة لخدمة أربع سنوات في أعمال قضائية نظيرة (المادة ٤٨) . ويكون من يعين من القضاة ابتداءً تحت التجربة لمدة عام ، ويصدر مجلس القضاء ، بعد نهاية مدة التجربة وثبوت صلاحية المعين ، قراراً بتشيينه ، ويجوز الاستغناء عنه قبل هذا بقرار من مجلس القضاء الأعلى (المادة ٥٠) .

## شغل وظائف كتاب العدل

تعد وظائف كتاب العدل من ضمن وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية ، وتقع في ما بين المرتبة السابعة والحادية عشرة . وتكون الخبرة المحتسبة لشغلها هي الخبرة المكتسبة في أعمال كتابة العدل ، أو الأعمال القضائية في المحاكم الشرعية بالمملكة ، أو الأعمال القضائية النظرية ، أو في تدريس المواد الدينية ، أو في أعمال كتابة الضبط ، أو السجل في المحاكم أو كتابات العدل في المملكة . والحد الأدنى للمؤهلات للالتحاق في هذه الوظائف هو الشهادة الجامعية في الشريعة أو ما يعادلها . ومن لا يحمل الحد الأدنى من المؤهل العلمي عليه اجتياز الامتحان الذي تجريه وزارة العدل بالاشتراك وزارة الخدمة المدنية .

## وظائف هيئة التحقيق والادعاء

يخضع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء للائحة أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام، (٢١٠) وقد حددت اللائحة شروط من يعين بالهيئة على نحو لا يخرج في مجمله عن الشروط الأساسية لشغل الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية من جانب، ووظائف القضاء من جانب آخر. وقد تم تحديد هذه الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل وظائف الهيئة، على الوجه التالي (المادة الأولى):

١. أن يكون سعودي الجنسية.
  ٢. أن يكون حسن السيرة والسلوك.
  ٣. أن يكون متمتعاً بالأهلية.
  ٤. أن يكون حاصلاً على شهادة إحدى كليات الشريعة بالمملكة، أو شهادة أخرى معادلة لها، أو يكون على حاصلاً على شهادة تخصص في الأنظمة من إحدى جامعات المملكة، أو شهادة أخرى معادلة لها، ويشترط في حالة المعادلة أن ينجح في امتحان خاص يعقد لهذا الغرض.
  ٥. أن لا يقل عمره عن اثنين وعشرين عاماً.
  ٦. أن يكون لائقاً صحياً للخدمة.
  ٧. ألا يكون قد حكم عليه بحد أو تعزير أو في جرم مخل بالشرف، أو صدر بحقه قرار تأديبي بالفصل من وظيفة عامة، حتى ولو رد إليه اعتباره.
  ٨. أن يجتاز بنجاح الاختبار الذي يعقد لغرض التعيين.
- بالإضافة إلى ما تقدم، هناك شروط خاصة تشترط لبعض وظائف الهيئة، يمكن إجمالها فيما يلي (المواد ٣-١١ من لائحة أعضاء الهيئة):

## ١. ملازم تحقيق

يشترط للتعين فيها أن يكون قد حصل على الشهادة الجامعية بتقدير عام لا يقل عن

جيد .

## ٢. مرتبة مساعد محقق

يشترط لها أن يكون قد أمضى في مرتبة ملازم تحقيق ثلاث سنوات على الأقل .

## ٣. مرتبة محقق ثان

يشترط لها أن يكون قد قضى سنة على الأقل في مرتبة مساعد محقق، أو أن يكون قد

اشتغل بأعمال نظيره لمدة أربع سنوات على الأقل .

## ٤. مرتبة محقق أول

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى أربع سنوات على الأقل في مرتبة محقق ثان، أو

أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة ثماني سنوات على الأقل .

## ٥. مرتبة وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ثلاث سنوات على الأقل في مرتبة محقق أول،

أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة إحدى عشرة سنة على الأقل .

## ٦. مرتبة وكيل رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (أ)

يشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ستين سنة على الأقل في مرتبة وكيل رئيس دائرة

تحقيق وإدعاء (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة ثلاث عشرة سنة على الأقل .

## ٧. مرتبة رئيس دائرة تحقيق وإدعاء (ب)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى ستين سنة على الأقل في مرتبة وكيل رئيس دائرة

تحقيق وإدعاء (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيره لمدة خمس عشرة سنة على الأقل .

## ٨. مرتبة رئيس دائرة تحقيق وادعاء (أ)

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في مرتبة رئيس دائرة تحقيق وادعاء (ب)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيرة لمدة سبع عشرة سنة على الأقل .

## ٩. مرتبة نائب رئيس

ويشترط للتعين فيها أن يكون قد قضى سنتين على الأقل في مرتبة رئيس دائرة تحقيق وادعاء (أ)، أو أن يكون قد اشتغل بأعمال نظيرة لمدة تسع عشرة سنة على الأقل .

## ١٠. رئيس الهيئة

يعين بأمر ملكي بالمرتبة الممتازة بناءً على توصية وزير الداخلية .

ومن أمثلة الأعمال النظيرة التي تضمنتها اللائحة : القيام بأعمال القضاء ، أو أعمال التحقيق ، أو أعمال الاستشارات الشرعية والنظامية ، أو الاشتغال بتدريس مواد الشريعة الإسلامية أو الأنظمة في إحدى الكليات . كما تعد شهادة الماجستير في مجال العمل ودبلوم دراسات الأنظمة بمعهد الإدارة العامة معادلة لأعمال نظيرة مدتها أربع سنوات ، وتعد شهادة الدكتوراه في مجال العمل معادلة لأعمال نظيرة مدتها ست سنوات .

و عضو الهيئة المعين ابتداء يخضع للتجربة لمدة عام ، يتم في نهايتها تقويمه وتحديد مدى صلاحيته ، من قبل لجنة إدارة الهيئة وفي حالة ثبوت صلاحيته تصدر اللجنة قراراً بتشديته ، ويجوز قبل صدور هذا القرار الاستغناء عنه بقرار من لجنة إدارة الهيئة .

## تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

ينظم أوضاع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات «اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم» . (٢١١) ويتألف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الأساتذة ، والأساتذة المشاركين ، والأساتذة المساعدين ، ويلحق بهم في أحكام اللائحة المحاضرون ، والمعيدون ، ومدرسو اللغات ، ومساعدو الباحثين (المادة الأولى من اللائحة) . وتطبق عليهم الشروط المحددة للتعين في الوظيفة العامة ، بالإضافة

إلى بعض الشروط الخاصة . وقد تم تحديد شروط تعيين أعضاء هيئة التدريس ومن يلحق بهم في أحكام اللائحة، على النحو التالي: (المواد ٤-١٦)

### أولاً - المحاضرون والمعيدون ومدرسو اللغات ومساعدو الباحثين

يصدر القرار بتعيينهم من مجلس الجامعة، بناءً على توصية مجلس القسم والكلية المختصين، واللجنة الدائمة لشؤون المعيدين ومدرسي اللغات ومساعدى الباحثين . أما تعيين مساعدي الباحثين فيكون بقرار من مدير الجامعة، بناءً على التوصية نفسها .

#### ١. وظيفة المعيد

يشترط للتعيين على وظيفة معيد الحصول على شهادة جامعية، بتقدير لا يقل عن جيد جداً.

#### ٢. وظيفة المحاضر

يشترط للتعيين على وظيفة محاضر الحصول على درجة الماجستير أو ما يعادلها، بتقدير لا يقل عن جيد جداً (إذا كانت الدرجة من جامعة تمنحها بتقدير).

#### ٣. وظيفة مساعد الباحث

##### وظيفة مساعد باحث (أ)

يشترط للتعيين على وظيفة مساعد باحث (أ) الحصول على درجة الماجستير، بتقدير لا يقل عن جيد جداً (إذا كانت الدرجة من جامعة تمنحها بتقدير).

##### مساعد باحث (ب)

يشترط للتعيين على وظيفة مساعد باحث (ب) الحصول على الشهادة الجامعية، بتقدير عام جيد على الأقل .

##### ثانياً - أعضاء هيئة التدريس

يتم تعيينهم بقرار من مجلس الجامعة، بناءً على توصية مجلس القسم ومجلس الكلية المختصين، وتوصية المجلس العلمي .

١. أستاذ مساعد

يشترط للتعيين عليها الحصول على شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها. ويجوز لمجلس الجامعة في حال الضرورة وبناءً على توصية مجلس القسم ومجلس الكلية المختصين والمجلس العلمي التعيين على رتبة أستاذ مساعد دون اشتراط الحصول على درجة الدكتوراه في التخصصات التي لا تمنح فيها الدكتوراه، على أن يكون المرشح حاصلاً على درجة الماجستير، وأن يكون قد أمضى ثلاث سنوات على الأقل في وظيفة محاضر، وأن يتقدم بإنتاج علمي لا يقل عن ثلاث وحدات منشورة بعد حصوله على درجة الماجستير، منها وحدة واحدة على الأقل فردية، على أن يكون الإنتاج العلمي متمشياً مع ما حددته اللائحة.

٢. أستاذ مشارك

يشترط للتعيين عليها الحصول على شهادة الدكتوراه، مع خبرة في عضوية هيئة التدريس في إحدى الجامعات المعترف بها لمدة لا تقل عن أربع سنوات، وأن تكون ترقيته إلى رتبة أستاذ مشارك قد تمت علمياً من جامعة معترف بها.

٣. أستاذ

يشترط للتعيين عليها الحصول على شهادة الدكتوراه، مع خبرة في عضوية هيئة التدريس في إحدى الجامعات المعترف بها لمدة لا تقل عن ثماني سنوات، منها أربع سنوات على الأقل أستاذ مشارك، وأن تكون ترقيته إلى رتبة أستاذ قد تمت علمياً من جامعة معترف بها.

ويجوز للجامعة الاستعانة بالأستاذ غير المتفرغ، شرط أن يكون من أعضاء هيئة التدريس السابقين، أو من العلماء المتميزين ذوي الخبرة الطويلة في التخصص الذي سيتولى تدريسه، وذلك لمدة لا تزيد عن سنتين قابلة للتجديد بقرار من مدير الجامعة، بناءً على موافقة مجلس الجامعة، وتوصية المجلس العلمي، ومجلس الكلية والقسم المختصين (المادتين ٩٦-٩٧).

## التوظيف على لائحة الوظائف التعليمية

يخضع العاملون في الوظائف التعليمية في التعليم العام للائحة الوظائف التعليمية، (٢١٢) بما في ذلك المعلمون، ومديرو المدارس، ووكلائهم، والموجهون التربويون، ومرشدو الطلاب، ومحضرو المختبرات بالمدارس.

ويتم قبول طلبات المتقدمين للوظائف التعليمية الرجالية لدى إدارات التعليم التي تقع بمقر الجامعة المتخرج منها المتقدم، حيث يتم هناك إجراء مقابلة شخصية له، ثم استكمال مسوغات القبول له بعد اجتيازه المقابلة لدى مندوب وزارة الخدمة المدنية. أما بالنسبة للوظائف التعليمية النسوية فيتم التقدم لها بمقر الوظيفة المعلنة على مستوى إدارات التعليم. ويتم تقديم الطلبات إلى مكاتب التوظيف والخدمة النسوية التابعة لوزارة الخدمة المدنية، أو إلى مكاتب الإشراف التربوي التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات، إذا كان التقدم من قبل الخريجات أنفسهن. أما إذا كان القبول لدى فروع ومكاتب وزارة الخدمة المدنية التي لا يعمل بها نساء فإن التقدم يتم من قبل أولياء أمور المتقدمات.

وتقسم اللائحة الوظائف الخاضعة لها إلى ستة مستويات تختلف المؤهلات المطلوبة لشغل كل منها. ولا يجوز نقل الخاضعين لهذه اللائحة من مستوى إلى آخر إلا بعد توافر المؤهل المطلوب (المادة ١١).

وتحدد المؤهلات المطلوب توافرها لشغل الوظائف التعليمية وفقاً للمستويات التالية (المادة الثانية):

### المستوى الأول

ويعين فيه من لا تتوافر لديه مؤهلات المستوى الثاني.

### المستوى الثاني

ويعين فيه من تتوافر لديه أحد المؤهلات التالية:

١. دبلوم متخصص في حقل التعليم لمدة ثلاث سنوات بعد الكفاءة المتوسطة.

٢ . دبلوم مركز الدراسات التكميلية .

٣ . الشهادة الثانوية العامة للتعليم الخاص .

### المستوى الثالث

ويعين فيه من تتوافر لديه أحد المؤهلات التالية :

١ . شهادة إتمام الدراسة في الكلية المتوسطة أو ما يعادلها .

٢ . دبلوم متخصص في حقل التعليم لمدة لا تقل عن سنتين بعد الثانوية العامة .

### المستوى الرابع

ويعين فيه من تتوافر لديه أحد المؤهلات التالية :

١ . شهادة جامعية غير تربوية .

٢ . شهادة إتمام الدراسة في الكلية المتوسطة ، مع خبرة في التعليم لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل الالتحاق بالكلية .

### المستوى الخامس

ويعين فيه من تتوافر لديه شهادة جامعية تربوية .

### المستوى السادس

ويعين فيه من تتوافر لديه شهادة الماجستير في أحد العلوم التي لها ما يقابلها في منهج التعليم العام . (٢١٣)

وبالإضافة إلى ما سبق ، يشترط لشغل وظيفة مدير ، أو وكيل ، أو مشرف تربوي ، مضي ثلاث سنوات على الأقل في ممارسة التدريس بصورة فعلية ، وثبوت جدارة المرشح لشغل الوظيفة .

وتعد الشهادة الثانوية مع خبرة لمدة سنتين في حقل التعليم معادلة لدبلوم متخصص في حقل التعليم لمدة ثلاث سنوات بعد الكفاءة (المادة الرابعة) . ومن تتوافر لديه خبرة سابقة في

وظيفة غير تعليمية أو تعليمية غير مشمولة باللائحة يعين كمستجد بمؤهله العلمي فقط. (٢١٤) وقد حددت اللائحة أن الحد الأدنى للتأهيل العلمي الواجب توافره فيمن يعين في الوظائف التعليمية بعد نفاذ اللائحة، هو شهادة إعداد المعلمين الثانوية أو ما يعادلها (المادة الثالثة). ولكن يجوز التعاقد مع مدرسي القرآن الكريم ممن لا يحملون مؤهلات علمية أكاديمية بمكافآت شهرية مقطوعة. (٢١٥)

وإذا لم تثبت صلاحية المدرس خلال فترة التجربة، وذلك بحصوله على تقرير كفاية بدرجة أقل من مرضي، تعاد أوراقه إلى وزارة الخدمة المدنية لتوجيهه لعمل مناسب (المادة الثامنة). وليس من الضروري مفاضلته في هذه الحالة، بل يمكن توجيهه مباشرة عند وجود وظائف مناسبة في جهته، أو في جهات أخرى، مع خضوعه لفترة تجربة جديدة.

### المعيّنون على لائحة الوظائف الصحية

يحكم توظيف شاغلي الوظائف الصحية بصفة أصلية من السعوديين المدينين في جميع الأجهزة الحكومية لائحة الوظائف الصحية، (٢١٦) باستثناء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

ولقد تم تقسيم الوظائف الصحية المشمولة باللائحة إلى خمس مجموعات، وحدد لكل منها فئات خاصة يتحدد في ضوئها مستوى التأهيل العلمي والتدريب والخبرة المطلوبة. ويمكن إجمال الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغل وظائف هذه المجموعات، على الوجه التالي: (٢١٧)

#### ١. مجموعة الأطباء

وهي المجموعة التي تتعلق أعمال فئاتها بالطب البشري في جميع مجالاته (فلا تشمل الأطباء البيطريين) ويعد الحصول على البكالوريوس في الطب البشري أو طب الأسنان، من جامعة أو جهة علمية متخصصة، بعد اجتياز فترة التدريب اللازمة بنجاح حداً أدنى للتعيين عليها، وتنقسم هذه المجموعة إلى ثلاث فئات:

(أ) طبيب مقيم

ويشترط لها شهادة البكالوريوس في الطب البشري، أو طب الأسنان من جامعة أو جهة علمية متخصصة، واجتياز فترة التدريب اللازمة للتخرج بنجاح.

(ب) طبيب أخصائي

ويشترط لها الحصول على شهادة علمية في التخصص من جامعة أو جهة علمية متخصصة في مجال من مجالات الطب البشري، أو طب الأسنان، لا تقل مدة استكمال متطلبات الحصول عليها سنة بعد درجة البكالوريوس في الطب البشري أو طب الأسنان.

(ج) طبيب استشاري

ويشترط لها الحصول على درجة الدكتوراه أو الزمالة أو ما يعادلها في أي مجال من مجالات الطب البشري أو طب الأسنان من جهة علمية أو طبية متخصصة.

## ٢. مجموعة الصيدلة

وهي المجموعة التي تختص أعمالها بالصيدلة من حيث تركيب الأدوية، وحفظها، وصرفها، وتوجيه المرضى إلى سبل استعمالها. ويشترط للتعين عليها الحصول على درجة جامعية في الصيدلة من جامعة أو جهة علمية متخصصة.

## ٣. مجموعة الأخصائيين (غير الأطباء)

وتشمل الأخصائيين والتقنيين من ذوي التخصصات الصحية، التي يعد الحصول على درجة جامعية في مجال تخصصها حداً أدنى لشغل الوظائف المحددة لها، مثل: أخصائي الأشعة، وأخصائي التخدير، وأخصائي التمريض. ويشترط للتعين عليها الحصول على درجة جامعية علمية متخصصة في أحد التخصصات المحددة باللائحة.

## ٤. مجموعة الفنيين

وتشمل الفنيين من ذوي التخصصات اللازمة لمختلف الخدمات الصحية التي يتطلب

القيام بها برنامجاً إعدادياً متخصصاً في طبيعة، مدته لا تقل عن ثلاث سنوات بعد الكفاءة المتوسطة، مثل: فني أشعة، فني مختبر، فني تخدير. ويشترط للتعيين عليها اجتياز برنامج إعدادي مدته لا تقل عن ثلاث سنوات في المجال الصحي المناسب لمجالات العمل المحددة بلائحة الوظائف الصحية، بعد إتمام مرحلة الكفاءة المتوسطة أو ما يعادلها.

#### ٥. مجموعات المساعدين الصحيين

وتشمل المساعدين الصحيين الذين يقدمون خدمات صحية مساعدة تتطلبها حالة المرض، ويستلزم أداؤها الحصول على مستويات محددة من التعليم، أو التدريب المناسب أو اكتساب الخبرة التي يمكن احتسابها، مثل: قابلة، مسعف، سائق، مساعد ممرض. وتنقسم هذه المجموعة إلى فئتين:

#### مساعد صحي (أ)

ويشترط لشغلها إتمام مرحلة الكفاءة الصحية في المجال المناسب لطبيعة الأعمال المحددة بلائحة الوظائف الصحية.

#### مساعد صحي (ب)

ويشترط لها اجتياز برنامج إعدادي لا يقل عن سنة وستة أشهر في المجال الصحي المناسب لمجالات العمل المحددة باللائحة، (على أن تكون الستة الأشهر الأخيرة منها تدريباً عملياً في إحدى المستشفيات العامة، وذلك بعد إتمام مرحلة الكفاءة المتوسطة أو ما يعادلها). ولشغل الوظائف الصحية، فإنه لا يقبل من الدرجات العلمية التي تكتسب في مجال الطب والأسنان بعد الشهادة الجامعية، إلا التي يتم الحصول عليها بعد مرحلة التدريب اللازم للتخرج بدرجة البكالوريوس أو ما يعادلها، كما لا يعتد، لغرض شغل الوظائف الصحية، إلا بالدرجات العلمية والبرامج الإعدادية والدورات التدريبية والخبرة المقبولة لدى الوزارة المختصة ووزارة الخدمة المدنية. كما أن سنوات الخبرة المحتسبة المحددة للفئات الواردة بدليل المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الصحية هي التي يتم احتسابها بعد الحصول على

المؤهل العلمي أو التدريبي، الذي يشكل الحد الأدنى من المؤهل العلمي لكل فئة .  
ويكون الإعلان عن الوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية على مدار العام، ويتم  
الترشيح عليها مباشرة، لأن عدد المتقدمين إليها أقل من عدد الوظائف الشاغرة المطلوب  
شغلها .

### توظيف الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد

يحكم توظيف جميع الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد " نظام الأئمة والمؤذنين وخدم  
المساجد "، (٢١٨) إلا أنه لا ينطبق على العاملين بال الحرمين الشريفين، الذين يحكمهم تنظيم  
خاص بهم . ويتم تعيين الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد على أساس المكافأة المقطوعة، وليس  
على أساس المراتب الثابتة في الميزانية . ويشترط لتعيينهم الشروط التالية :

- ١ . الجنسية السعودية . ويجوز تعيين غير السعودي في حالة عدم توافر السعودي .
- ٢ . بلوغ سن الثامنة عشرة . القدرة على القيام بواجبات العمل .
- ٣ . حيازة المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة .
- ٤ . حسن السيرة والسلوك، ولم يسبق أن قام عليه حد شرعي أو حكم عليه بالسجن في  
جريمة عامة أو مخلة بالشرف .

#### شروط شغل وظيفة الإمام

أولاً - شغل إمامة المساجد التي تقام فيها صلاة الجمعة (٢١٩)

لقد تم تصنيف المساجد التي تقام فيها صلاة الجمعة إلى فئتين، جامع (أ) وجامع (ب)  
ويكون شغلها على النحو التالي :

#### ١. شغل وظيفة إمام جامع (أ)

- يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة أن يكون:
- عارفاً بقواعد وأحكام العبادات ومواقبتها، وذلك على حسب الحال .
- قادراً على قراءة القرآن الكريم دون لحن مع تجويده .

- قادراً على إلقاء خطبة الجمعة محسناً لتأديتها .
  - حافظاً عن ظهر قلب ما لا يقل عن أربعة أجزاء من القرآن الكريم .
٢. شغل وظيفه إمام جامع (ب)

- يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة أن يكون :
- عارفاً بقواعد وأحكام العبادات ومواقبتها، وذلك على حسب الحال .
  - قادراً على قراءة القرآن الكريم دون لحن مع تجويده .
  - قادراً على إلقاء خطبة الجمعة محسناً لتأديتها .
  - حافظاً عن ظهر قلب ما لا يقل عن ثلاثة أجزاء من القرآن الكريم .

#### ثانياً - شغل وظيفه إمام المساجد الأخرى

- يشترط فيمن يشغل وظيفة إمام في المساجد الأخرى، أن يكون :
- عارفاً بأحكام الصلاة ومواقبتها، قادراً على قراءة القرآن الكريم دون لحن .
  - حافظاً عن ظهر قلب ما لا يقل عن جزأين من أجزاء القرآن الكريم .

#### شروط شغل وظيفه مؤذن

- يشترط لمن يعين للأذان أن يكون صيباً، حسن الأداء، ويفضل أن يكون قارئاً لكتاب الله، حافظاً لبعض أجزائه، ذا معرفة بالأحكام المتعلقة بالعبادات .

#### شروط شغل وظيفه الخدمه في الجوامع أو المساجد

- يشترط فيمن يعين للخدمة في أحد الجوامع أو المساجد أن يكن صحيح الجسم، قادراً على أعمال النظافة . ويكون تعيين موظفي المساجد بقرار من وزير الشؤون الإسلامية أو من ينيبه بذلك .

- ويجوز أن يعين على وظائف المساجد من يشغلون وظائف عامة أو وظائف المستخدمين . كما يجوز في الحالات التي يراها وزير الشؤون الإسلامية أن يجمع شخص واحد بين وظيفتين من وظائف المسجد .



## الهوامش

- (1) Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management**, 2nd ed. (Englewood Cliffee, NJ: Prentice-Hall, Inc. , 1959), 232 .
- (2) R. S. Schuler, **Managing Human Resources** (Min/St. Paul: West Publishing, 1995), 252 .
- (3) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 4th ed . (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998) .
- (4) Ann Marie Ryan, Lynn McFarland, Helen Baron and Ron Page "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture As Explanations for Variability in Practice," **Personnel Psychology** 52, no. 2 (Summer 1999): 360 .
- (5) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed . , (Boston, Allyn and Bacon, 1993), 208 .
- (6) R.L. Mathis and H.H. Jackson, **Human Resource Management** (Min/St. Paul . West Publishing, 1994), 229 .
- (7) **Executive Order** 11935 (September 2, 1976) .
- (8) C. Alpin, J. R. Shackleton and S. Walsh, "Over- and undereducation in the UK graduate labour market," **Studies in Higher Education** 23, no. 1 (March 1998): 17-34 .
- (9) Timothy R. Athey and Jacob E. Hautaluoma, "Effects of Applicant Overeducation, Job Status, and Job Gender Stereotype on Employment Decisions," **Journal of Social Psychology** 134, no. 4 (August 1994): 439-452 .
- (10) Miguel A. Quinones, J. Kevin Ford and Mark S. Teachout, "The Relationship Between Work Experience And Job Performance: A Conceptual And Meta-analytic Review," **Personnel Psychology** 48, no. 4 (Winter 1995): 899 .
- (11) David B. Bills, "Mployers' Use of job History Data For Making Hiring Decisions: A Fuller Specification of Job Assignment and Status Attainment," **Sociological Quarterly** 31 ,no. 1 (1990): 24 .
- (12) إسماعيل صبري مقلد، دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة، الطبعة الثالثة (الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠م) ٣٧٢ .
- (13) Louisa Wah, "Lies in the Executive Wing," **Management Review** 88, no. 5 (May 1999): 9-12; Joan L. Milne, "True or false," **Canadian Manager** 23, no. 4 (Winter 1998): 5-7 .

- (14) Ramona L. Paetzold and Steven L. Willborn, "Employer (Ir)rationality and the Demise of Employment References," **American Business Law Journal** 30, no. 1 (May 1992): 124.
- (15) Stephen B. Knouse, "Improving the Letter of Recommendation," **Journal of Employment Counseling** 31, no. 3 (September 1994): 105.
- (16) D. R. Shaffer and M. Tomarelli, "Bias in the Ivory Tower: An Unintended Consequence of the Buckley Amendment for Graduate Admissions," **Journal of Applied Psychology** 66 (1981): 7-11.
- (17) Michael G. Aamodt, Devon A. Bryan and Alan J. Whitcomb, "Predicting Performance with Letters of Recommendation," **Public Personnel Management** 22, no. 1 (Spring 1993): 82.
- (18) Knouse, 107-109.

(١٩) انظر، عبد الرحمن عبد الله البراك ومازن فارس رشيد، "الصدق التنبئي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية،" الإدارة العامة، العدد ٢، المجلد ٣٤، (ربيع الآخر ١٤١٥ هـ): ٢٧١-٣٠٦.

(٢٠) مع أن الصينيين استخدموا الامتحانات كإحدى الوسائل لشغل الوظائف أكثر من ٣٠٠٠ سنة مضت، إلا أن الامتحانات الوظيفية بشكلها الحديث بدأ استخدامها في الولايات المتحدة مع بداية القرن الميلادي الماضي، وشاع استخدامها أثناء الحرب العالمية الأولى في الولايات المتحدة عندما كانت تعطى امتحانات الذكاء للمتقدمين للجيش. أنظر:

William B. Werther, Jr. and Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1988) 184; Assessment Council of The IPMAAC, "Personnel Assessment Monographs," **IPMAAC** 1, no. 2 (August 1987): 1.

- (21) L. N. Jewell, **Contemporary Organizational Psychology** (New York: West Publishing Co., 1985), 77.
- (22) K. K. Ahuja, **Personnel Management** (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983), 100.
- (23) Jan H. Blits and Linda S. Gottfredson "Employment Testing and Job Performance," **Public Interest** 98 (Winter 1990): 19.
- (24) Mary L. Tenopyr, "The Realities of Employment Testing," **American Psychologist** 36, no. 10 (October 1981): 1120.
- (25) Richard R. Reilly and Georgia T. Chao, "Validity and fairness of alternative employee selection procedures," **Personnel Psychology** 35, (1982): 51.
- (26) Mary Tenopyr and Paul D. Oeltjen "Personnel Selection and Classification," in **Readings in Professional Assessment** (Washington, D. C.: IPMA, 1984), 67.

- (27) Lawrence M. Rudner, "Pre-employment Testing and Employee Productivity," **Public Personnel Management** 21, no. 2 (Summer 1992): 134.  
(٢٨) مقلد، ٣٦٩-٣٧٠.
- (29) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 190-195; Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), 131-132; Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, **Human Resource Management** (Homewood, IL: Irwin, 1991), 176-179.  
(٢٩) أنظر على سبيل المثال:
- (30) David E. Terpstra and Elizabeth J. Rozell, "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance," **Personnel Psychology** 46, no. 1 (Spring 1993): 30.
- (٣١) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية (الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩).  
١٦٥
- (32) John R. Graham and Roy S. Lilly, **Psychological Testing** (Inglewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1984), 161.
- (33) Murray R. Barrick and Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis," **Personnel Psychology** 44, no. 1 (Spring 1991): 1-25.
- (34) James N. Butcher and John R. Graham, "The MMPI-2: A New Standard for Personality Assessment and Research in Counseling Settings," **Measurement and Evaluation in Counseling and Development** 27, no. 3 (October 1994): 130.
- (35) Kimberli R. Black, "Personality Screening in Employment," **American Business Law Journal** 32, no. 1 (1994): 76-88.
- (36) Diane Sierpina, "Personality Plays Bigger Role in IT Recruitment," **Information Week** 730 (April 1999): 152.
- (37) Sierpina, 152.
- (38) John A. Parnell, "Improving the Fit Between Organizations and Employees," **S. A. M. Advanced Management Journal** 63, no. 1 (Winter 1998): 36.
- (39) Ivan T. Robertson and Andrew Kinder, "Personality and Job Competences: The Criterion-related Validity of Some Personality Variables," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 66, no. 3 (September 1993): 225-244.  
(٤٠) مقلد، ٣٧٤.
- (٤١) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شئون الموظفين (بيروت: المعهد العربي للإتماء والإدارة، ١٩٨٩).  
١٠٥

- (42) Black, 74 .
- (43) Anne Anastasi, **Psychological Testing**, 6th ed. (New York: Macmillan, 1988), 614-620 .
- (44) Anastasi, 631 .
- (٤٥) حيش، ١٠٦ .
- (٤٦) مقلد، ٣٧٦ .
- (47) Dennis R. Briscoe, "Assessment Centers: Cross-Cultural and Cross-National Issues," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5 (1997): 261 .
- (48) Dennis A. Joiner, "Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach," **Public Personnel Management Journal** 3, no. 4 (1984): 435 .
- (49) Bronston T. Mayes, "Insights Into the History and Future of Assessment Centers: An Interview with Dr. Douglas W. Bray and Dr. William Byham," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5, (1997): 3 .
- (50) Ann Howard, "A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for the 21st Century," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5 (1997): 16 .
- (51) Jeffrey D. Kudisch, "New Evidence on the Construct Validity of Diagnostic Assessment Centers: The Findings May Not Be So Troubling After All," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5 (1997): 129 .
- (52) Mayes, 5 .
- (53) Lisa M. Donahue, "Assessment Center Construct Validity and Behavioral Checklists: Some Additional Findings," **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5 (1997): 85; Ann Howard, 15 .
- (54) Gerald T. Gabris and Steven M. Rock, "Situational interviews and job performance: The results in one public agency," **Public Personnel Management** 20, no. 4 (Winter 1991): 472 .
- (55) Abraham Sagie and Rachela Magnezy "Assessor Type, Number of Distinguishable Dimension Categories, and Assessment Centre Construct Validity," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 70, no. 1 (March 1997): 103; Richard R. Reilly, Sarah Henry, James W. Smither, "An Examination of the Effects of Using Behavior Checklists on the Construct Validity of Assessment Center Dimensions," **Personnel Psychology** 43, no. 1 (Spring 1990): 71 .
- (56) Howard, 16 .
- (57) Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," **Federal Register** 43, 116 (1978): 38295-38309 .

- (58) American Psychological Association, **Standards for Education and Psychological Tests and Manuals** (Washington, DC: American Psychological Association, 1974); American Psychological Association, **Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals** (Washington, DC: American Psychological Association, 1986) .
- (59) Society for Industrial and Organizational Psychology, **Principles for the validation and use of personnel selection procedures**, 3rd ed. (College Park, MD: Society for Industrial and Organizational Psychology, 1987) .
- (60) Jesus F. Salgado, "Sample Size in Validity Studies of Personnel Selection," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 71, no. 2 (June 1998): 161 .
- (61) Norma M. Riccucci, "Merit, Equity, and Test Validity: A New Look at an Old Problem," **Administration and Society** 23, no. 1 (May 1991): 78 .
- (62) American Psychological Association, (1986), 2 .
- (٦٣) تفضل المحاكم الأمريكية الأساليب التجريبية على الأساليب العقلانية للثبوت من صدق الامتحانات .
- (64) Graham and Lilly, 40 .
- (65) Richard S. Barrett, Content Validation Form," **Public Personnel Management** 21, no. 1 (Spring 1992): 41-53 .
- (66) Benjamin Shimberg, "Testing for Licensure and Certification," **American Psychologist** 36, no. 10 (October 1981): 1140 .
- (67) Dale S. Beach **Personnel: Management of People at Work**, 2nd ed. (New York: Macmillan Co. , 1985), 258 .
- (68) Black, 98 .
- (69) Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," **Federal Register** 43, 116 (1978): 38301 .
- (70) Abraham K. Korman, **Industrial and Organizational Psychology** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. , 1971), 189 .
- (71) Richard D. Arvey, William Strickland, Gail Drauden, and Clessen Martin, "Motivational Components of Test Taking," **Personnel Psychology** 43, no. 4 (Winter 1990): 696 .
- (72) Donald L. Grand, "Issues in Personnel Selection," **Professional Psychology** 11, no. 3 (June 1980): 376 .
- (73) Clive Fletcher, "Testing the Accuracy of Psychometric Measures," **People Management** 3, no. 21 (October 1997): 64-65 .

- (74) George G. Milkovich and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, Tx: Business Publications, Inc., 1988), 405-408.
- (75) Mike Smith, "A Theory of the Validity of Predictors in Selection," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67, no. 1 (March 1994): 14.
- (76) Lauress L. Wise, Jeffrey Mchenry and John P. Campbell, "Identifying Optimal Predictor Composites and Testing for Generalizability Across Jobs and Performance Factors," **Personnel Psychology** 43, no. 2 (Summer 1990): 355.
- (77) Michael G. Aamodt, **Applied Industrial/Organizational Psychology** (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1991), 110-111.
- (78) Paul Squires and Steven J. Torkel, "Validity and generalizability of a role-play test to select telemarketing representatives," **Journal of Occupational & Organizational Psychology** 64, no. 1 (March 1991): 372.
- (79) Vince Mitchell, "Assessing the Reliability and Validity of Questionnaires: An Empirical Example," **Journal of Applied Management Studies** 5, no. 2 (December 1996): 202.
- (80) Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures," Section 5H, **Federal Register** 43, 116 (August 25, 1978): 38290-38315.
- (81) Dresang.
- (82) Patrick G. Clelland, Dave Cridge, and Joan Allison, **Clerical Selection Study** (Sacramento, CA: Selection Consulting Center, 1975), 61.
- (83) Clelland, Cridge, and Allison, 62.
- (84) Clelland, Cridge, and Allison, 62.
- (85) Neal Schmitt and Stephen W. Gilliland, "Computer-based Testing Applied to Selection of Secretarial Applicants," **Personnel Psychology** 46, no. 1 (Spring 1993): 149.
- (86) Karen Coffee, Jim Pearce and Roberta Nishimura, "State of California: Civil Service Testing Moves into Cyberspace," **Public Personnel Management** 28, no. 2 (Summer 1999): 283-300.
- (87) Raymond L. Hogler, Christine Henle, and Carol Bemus, "Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective," **Human Resource Management Review** 8, no. 2 (Summer 1998): 152.
- (88) Elaine D. Pulakos and Neal Schmitt, "Experience-based and situational interview questions: Studies of validity," **Personnel Psychology** 48, no. 2 (Summer 1995): 290.

- (89) Michael A. Campion and David K. Palmer, "A Review of Structure in the Selection Interview," **Personnel Psychology** 50, no. 3 (Autumn 1997): 661.
- (90) Herbert George Baker and Morris S. Spier, "The Employment Interview: Guaranteed Improvement in Reliability," **Public Personnel Management** 19, no. 1 (Spring 1990): 87.
- (91) Gabris and Rock, 471.
- (92) Philip L. Roth and James E. Campion, "An Analysis of the Predictive Power of the Panel Interview and Pre-employment Tests" **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 65, no. 1 (March 1992): 51-55.
- (93) Campion and Palmer, 684.
- (94) Christopher Daniel and Sergio Valencia, "Structured interviewing simplified," **Public Personnel Management** 20, no. 2 (Summer 1991): 131.
- (95) Phillip E. Lowry, "The structured interview: An alternative to the assessment center?" **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 1994): 220.
- (96) Lowry, 217.
- (97) Claudio Fernandez-Araoz, "Hiring Without Firing," **Harvard Business Review** 77, no. 4, (July/August 1999): 117.
- (98) Robert L. Dipboye, **Selection Interviews: Process Perspectives** (Cincinnati: Southwestern Publishing Co., 1992), 27.
- (99) Ms. Knox, "Interview questions should target behavior of applicants," **Crain's Cleveland Business** 19, no. 44 (November 1998): 17.
- (100) Jennifer R. Burnett, Chenche fan, Stephan J. Motowidlo and Tim Degroot, "Interview Notes and Validity," **Personnel Psychology** 51, no. (Summer 1998): 392.
- (101) Steven J. Cesare, "Subjective Judgment and the Selection Interview: A Methodological Review," **Public Personnel Management** 25, no. 3 (Fall 1996): 292; Bryan Kennedy, "The employment interview," **Journal of Employment Counseling** 31, no. 3 (September 1994): 110.
- (102) Sara Rynes and Barry Gerhart, "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation," **Personnel Psychology** 43, no. 1, (Spring 1990): 13-55.
- (103) Fernandez-Araoz, 115.
- (104) Ken N. Wexley and Wayne F. Nemeroff, "The Effects of Racial Prejudice, Race of Applicant and Biographical Similarity on Interviewer Evaluation of job Applicants," **Journal of Social and Behavioral Sciences** 20 (1974): 66-78; Thomas M. Rrand and Ken N. Wexley, "Demonstration of the Effect, Similar to Me, in Simulated Employment Interviews," **Psychological Reports** 36 (1975): 535-545.

(105) Steven J. Cesare, 291-306; Gary A. Adams, and Tina C. Elacqua, "The Employment Interview As A Sociometric Selection Technique," **Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry** 47, no. 3 (Fall 1994): 99-113; Sara Rynes and Barry Gerhart, 14.

(١٠٦) ظهر مصطلح 'جيل إكس' من قصة الكاتب الكندي دوغلاس كوبلاند في سنة ١٩٩١ م.

Douglas Coupland, **Generation X: Tales for an accelerated culture** (New York: St. Martin's, 1991).

(107) Campion and Palmer, 678.

(108) H. G. Osburn, Carol Timmreck, and Dave Bigby, "Effect of Dimensional Relevance on Accuracy of Simulated Hiring Decisions by Employment Interviewers," **Journal of Applied Psychology** 66, no. 2 (1981): 159-165.

(109) Campion and Palmer, 666.

(110) Campion and Palmer, 656.

(111) Dresang, 223.

(112) Dresang, 223.

(113) Robert H. Elliott and Allen L. Peaton, "The Probationary Period in the Selection Process: A Survey of Its Use At the State Level," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 47-59.

(114) Robert H. Elliott and Allen L. Peaton, "The Probationary Period in the Selection Process: A Survey of Its Use At the State Level," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 51.

(115) Brenda Paik Sunoo, "Information technology is boosting staffing," **Workforce** 77, no. 4 (April 1998), 20-21.

(116) Eric R. Chabrow, "Online Employment," **Information Week** 511 (January 1995): 38.

(117) Valerie Frazee, "Survey identifies staffing trends," **Workforce** 76, no. 8, (August 1997): 9.

(١١٨) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية (الرياض: ديوان الموظفين العام، صفر ١٣٩٥ هـ/ فبراير ١٩٧٥ م) ١.

(١١٩) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م) ١٥.

(١٢٠) تركي خالد السديري، "تنمية القوى العاملة،" الخدمة المدنية، العدد ١٨٣ (جمادى الأولى ١٤١٤ هـ): ٢٢.

(١٢١) عبد الفتاح خضر، شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية: الجزء الأول في الاختيار والتعيين وواجبات الموظفين (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤ هـ) ٣٧.

- (١٢٢) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ١، ٩-٨.
- (١٢٣) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ٣، (١٢٤) محمد عبد الرحمن السحبياني، "توظيف العمالة السعودية في القطاع العام"، ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ) ٩٩.
- (١٢٥) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ٤، (١٢٦) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ١، ٩-٨.
- (١٢٧) محمد توفيق صادق، "حول الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة، المجلد الأول (جمادى الأولى ١٣٨٣ هـ/ سبتمبر ١٩٦٣ م) ٦٠.
- (١٢٨) موسى، ٢٦.
- (١٢٩) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ٣، ١٤.
- (١٣٠) صادق، ٦١.
- (١٣١) السحبياني، ١٠٠.
- (١٣٢) الإدارة العامة للتوظيف والامتحانات، ديوان الموظفين العام، التوظيف في المملكة العربية السعودية، ١١-١٠.
- (١٣٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، (١٥٤) وتاريخ ١٢/٦/١٣٩٩ هـ.
- (١٣٤) السديري، ٢٢.
- (١٣٥) السحبياني، ١٠٣.
- (١٣٦) السديري، ٢٢.
- (١٣٧) الفقرة (ب) من المادة الثانية من نظام وظائف مباشرة الأموال العامة، المعدلة بالمرسوم الملكي رقم م/٥ في ١٥/٥/١٤٠٠ هـ.
- (١٣٨) المادة (٣/٤) من اللائحة التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية، المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٥٩/١ في ٦/٤/١٤٠٦ هـ.
- (١٣٩) مجلس الخدمة المدنية، قرار ٤٤٠، ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م).
- (١٤٠) المادة (١/٣) من اللائحة التنفيذية التي تم استبدالها بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٤٠، وتاريخ ٢٠/٤/١٤٠١ هـ.
- (١٤١) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٠٤٠٢) وتاريخ ٩/٤/١٤٠٠ هـ؛ الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ/ ١٩٩٤ م) ٦٣-٦٦.
- (١٤٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٦-٦٩.
- (١٤٣) تشير الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام وظائف مباشرة الأموال العامة إلى أنه يشترط فيمن يشغل وظائف مباشرة الأموال العامة ألا يكون قد صدر بحقه حكم بالإدانة في فعل يمس الأمانة والشرف، دون الإشارة إلى مدة قصوى يمكن بعدها تولى هذه الوظائف في مثل هذه الحالات.

- (١٤٤) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥١٠/١ وتاريخ ١٤١٨/٨/٢ هـ، القاضي بتعديل نص الفقرة (٢) من المادة (١٢/٣٠). وقبل التعديل السابق كان يشترط لإنهاء خدمة الموظف بسبب انقطاعه عن عمله أن تكون مدة الانقطاع خمسة عشر يوماً متتالية، ولم يكن يكفي في ذلك أن تكون مدة الخمسة عشر يوماً متقطعة. وتم التعديل لوضع حد لما لوحظ من استغلال البعض لذلك، حيث كان يتم التغيب مدداً متكررة تقل عن خمسة عشر يوماً دون مبرر مقبول.
- (١٤٥) المادة (٦/٧) من اللائحة التنفيذية، المعدلة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ هـ.
- (١٤٦) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢) وتاريخ ١٤٠٠/١/٢٧ هـ.
- (١٤٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٠٣٢ بتاريخ ١٤٠٦/٧/٨ هـ.
- (١٤٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ هـ.
- (١٤٩) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٢٢٠٩٤) في ١٣٩٩/٦/٢٤ هـ.
- (١٥٠) السحبياني، ١٠٣.
- (١٥١) قاسم صالح ضرار، سياسة وإجراءات التوظيف بالمملكة العربية السعودية على ضوء نظام الخدمة المدنية ١٣٩٧ هـ: دراسة وصفية تحليلية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩ هـ) ١١٦، ١١٨-١١٩.
- (١٥٢) السحبياني، ١٠٣.
- (١٥٣) الديوان العام للخدمة المدنية، تقويم الموظف خلال فترة التجربة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٥ هـ) ٨، ٩، ١١.
- (١٥٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤/ت/٤٩ وتاريخ ١٣٩٩/٩/١٢ هـ.
- (١٥٥) منصور بن متعب بن عبد العزيز ووحيد بن أحمد الهندي، تطبيقات سنة التجربة في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٣ هـ/ ١٩٩٣ م) ٤٩.
- (١٥٦) ضرار، ١٣٣.
- (١٥٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٥.
- (١٥٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٥.
- (١٥٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٦٥.
- (١٦٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٣٣/١) وتاريخ ٧ شوال ١٤١٤ هـ.
- (١٦١) قرار مجلس الوزراء، رقم ٣٨٥ وتاريخ ١٣٩٢/٥/١٠ هـ.
- (١٦٢) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٨٧ وتاريخ ١٤٠٥/٩/٨ هـ.
- (١٦٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ١١/٧٧ وتاريخ ١٤٠٥/١١/٣ هـ.
- (١٦٤) السحبياني، ١٠٩-١١٠.
- (١٦٥) الأمر السامي، رقم (٨/١١٠٨) وتاريخ ١٤٠٢/٥/٢١ هـ.
- (١٦٦) الأمر السامي، رقم ٢٥ م وتاريخ ١٤١٧/١/١٢ هـ.
- (١٦٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥٤٢/١) وتاريخ ٥ صفر ١٤١٩ هـ.

- (١٦٨) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣٥/١ في ٢٩/٦/١٤١٧ هـ.
- (١٦٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣٥/١ في ٢٩/٦/١٤١٧ هـ.
- (١٧٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠) وتاريخ ٢٠/٤/١٤٠١ هـ.
- (١٧١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٣٩٧) وتاريخ ٩/٣/١٣٩٨ هـ.
- (١٧٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠) وتاريخ ٢٠/٤/١٤٠١ هـ.
- (١٧٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤/ن/٢ وتاريخ ٩/٢/١٤٠٢ هـ.
- (١٧٤) الأمر السامي، رقم (٧/م/٨٨٩٦) بتاريخ ٢١/٤/١٤٠١ هـ.
- (١٧٥) قرار مجلس الوزراء، رقم ١٠٧٥ في ٢٢/٦/١٣٩٦ هـ.
- (١٧٦) تعميم رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، بتاريخ ٢٢/٦/١٣٩٦ هـ.
- (١٧٧) السحبياني، ١٢٠.
- (١٧٨) حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١ هـ) ١٩٨.
- (١٧٩) مجلة الخدمة المدنية، العدد ٢٢٤ (شوال ١٤١٧ هـ): ٨.
- (١٨٠) الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ١٤١ في ٢٧/٥/١٣٩٩ هـ.
- (١٨١) الصادر بالمرسوم الملكي، رقم (م/٢) وتاريخ ٦/٩/١٣٨٩ هـ.
- (١٨٢) محمود عاطف البناء، العقود الإدارية: مع دراسة خاصة لنظام تأمين مشتريات الحكومة وعقود التوظيف واستغلال الثروة الطبيعية في المملكة العربية السعودية (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٥/١٩٨٤ م) ٣٤.
- (١٨٣) الصادر بالمرسوم الملكي، رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٢/٩/١٣٨٥ هـ.
- (١٨٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١٢/٢٩) وتاريخ ٢٤/٥/١٣٩٨ هـ.
- (١٨٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٢٩/٢١ وتاريخ ٢٤/٥/١٣٩٨ هـ.
- (١٨٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٦٦/١) وتاريخ ٢٣/١١/١٤١٧ هـ.
- (١٨٧) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٦٦/١ وتاريخ ٢٣ ذو القعدة ١٤١٧ هـ.
- (١٨٨) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٢٩/١٢ وتاريخ ٢٤/٥/١٣٩٨ هـ.
- (١٨٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٦٦/١ وتاريخ ٢٣ ذو القعدة ١٤١٧ هـ.
- (١٩٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٧٢) وتاريخ ١٦/٩/١٣٩٨ هـ.
- (١٩١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٥٩/٢) وتاريخ ٦/٩/١٤٠٩ هـ.
- (١٩٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٢٢) وتاريخ ٢٩/١/١٤٠٠ هـ.
- (١٩٣) قرار رئيس مجلس الوزراء، رقم (٣٠٢/م) في ١٦/٧/١٤١٨ هـ.
- (١٩٤) الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٥ وتاريخ ١/٨/١٣٩٨ هـ.
- (١٩٥) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة والآراء والتفسيرات الصادرة بشأنها، الطبعة الثانية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ) ١١.
- (١٩٦) قرار مجلس التعليم العالي، بتاريخ ٧/٢/١٤١٧ هـ.
- (١٩٧) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٣٩ وتاريخ ٢١/٧/١٣٩٨ هـ.
- (١٩٨) قرار مجلس الوزراء. رقم (٤٧) في ٤/٤/١٤١٩ هـ.
- (١٩٩) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٥١٨) وتاريخ ٣٠/٣/١٤٠٤ هـ.
- (٢٠٠) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٧٢٩) وتاريخ ١٨/٧/١٤٠٢ هـ.

- (٢٠١) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ٤/٤/١٤١٩ هـ.
- (٢٠٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣١ في ٢٨/٣/١٤٠١ هـ.
- (٢٠٣) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل مراجعة وقوعات المستخدمين (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٤ هـ/ ١٩٨٣ م) ١٨.
- (٢٠٤) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٤٣١ وتاريخ ٢٨/٣/١٤٠١ هـ.
- (٢٠٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٣٦) وتاريخ ٢٧/٢/١٤٠٠ هـ.
- (٢٠٦) الرسوم الملكي، رقم م/١٠ وتاريخ ١٨/٣/١٣٩١ هـ.
- (٢٠٧) الأمر الملكي، رقم (١٤/أ) بتاريخ ٣/٣/١٤١٤ هـ (٢٠/٨/١٩٩٣ م).
- (٢٠٨) المادة الثالثة من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم (١٣/١) في ٣/٣/١٤١٤ هـ (٢٠/٨/١٩٩٣ م).
- (٢٠٩) صدر نظام القضاء بموجب الموسم الملكي رقم م/٦٤ وتاريخ ١٤/٧/١٣٩٥ هـ، وتم تعديل بعض مواده بموجب بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٦) في ١٤/١٠/١٣٩٥ هـ، والمرسوم الملكي (م/٤) في ١٤٠١/٣/١ هـ.
- (٢١٠) الصادرة بالمرسوم الملكي (م/٥٦) في ٢٤/١٠/١٤٠٩ هـ.
- (٢١١) الموافق عليها بقرار رئيس مجلس التعليم العالي، رقم ٧/ب/١٢٤٥٧ وتاريخ ٢٢/٨/١٤١٨ هـ.
- (٢١٢) صدرت هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) بتاريخ ١٠ ذو القعدة ١٤٠١ هـ، وبدأ تطبيقها من بداية ١ رجب ١٤٠٢ هـ.
- (٢١٣) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤٤٢١٢ وتاريخ ٢٦ شوال ١٤٠٥ هـ.
- (٢١٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، (٤٤٢١٢) وتاريخ ٢٦ شوال ١٤٠٥ هـ.
- (٢١٥) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٥٩) وتاريخ ١٨/٥/١٤٠١ هـ.
- (٢١٦) الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٢٤١/١) وتاريخ ٢٨ ربيع الأول ١٤١٢ هـ.
- (٢١٧) دليل مؤهلات الوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية، الصادرة بقرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (٢٩) وتاريخ ٢٩/١٢/١٤١٥ هـ.
- (٢١٨) الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/١ وتاريخ ٩/١/١٣٩٢ هـ، وكانوا قبل ذلك يخضعون لنظام المستخدمين لسنة ١٣٩١ هـ.
- (٢١٩) المرسوم الملكي، م/٣٣ بتاريخ ١١/٨/١٤٠٠ هـ.

