

## **Staffing** **التوظيف (إدارة الموارد البشرية)**

The managerial function of staffing involves effective recruitment, selection, placement, approval, and development of people to occupy the roles in the organization structure. Staffing is closely related, therefore to organizing i.e. to the setting up of intentional structure of roles and positions.

وظيفة الإدارة تستلزم التوظيف الفعال و الاختيار و التوظيف و الموافقة و تنمية الأشخاص لاحتلال الأدوار في الهيكل التنظيمي. والتوظيف مرتبط بشكل حميم، بتنظيم المؤسسة والهيكل الداخلي للأدوار والأوضاع.

### **4.1 PERSONNEL MANAGEMENT**

### **إدارة شؤون الموظفين**

Personnel management or human resource management (HRM) is an integral but distinctive part of management, concerned with people at work and their relationships within the enterprise. Development of human resources is essential for any organization that would like to be dynamic and growth-oriented. Unlike other resources, human resources have rather unlimited potential capabilities. The potential can be used only by creating a climate that can continuously identify, bring to surface, nurture, and use the capabilities of people.

إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين هو جزء مكمل لكن مميز للإدارة، وهو مختص بالناس في العمل و علاقاتهم خلال المؤسسة. وتطوير الموارد البشرية عمل أساسي لأي منظمة تريد أن تكون نشيطة و موجه نحو النمو. وبخلاف موارد أخرى، فالموارد البشرية لديها إمكانيات غير محدودة إلى حد ما. والإمكانية يمكن أن تُستخدَم فقط عند خلق مناخ يمكن أن يتواجد باستمرار (مستقر)، والتربية، و استخدام قدرات الناس.

### **4.2 ESTABLISHING ORGANIZATION STRUCTURE**

### **تأسيس الهيكل التنظيم**

The first step in establishing the organization's structure is the development of structural guidelines. The structure should be appropriate for and compatible with the external environment, consistent with and supportive of organization's critical goals and strategies, appropriate for organization's technology and accommodating the differences of the people in the organization. The next step is job designing. Job designing is the determination of a particular individual's work-related responsibilities.

الخطوة الأولى في إنشاء الهيكل التنظيمي هي نمو التوجيهات البنائية. فيجب أن يكون الهيكل مناسب و متوافق مع البيئة الخارجية، ومتسق و مدعم للأهداف و الاستراتيجيات الهامة للمنظمة، ومناسب لتكنولوجيا المنظمة و يتضمن اختلافات الناس في المنظمة. وتصميم العملية (تصميم العمل). وتصميم العمل الذي يناسب المسؤوليات الفردية .

Once jobs have been analyzed and tasks assigned, the next step is to group the jobs in some logical arrangement. This step is called departmentation. Job content refers to the job or work itself. Since the motivational (intrinsic) factors emerge from the work-worker relationship, they are included under job content. On the other hand, job context includes 'he maintenance factors (extrinsic) because these factors are exogenous to the work and the employee.

وبمجرد تحليل الأعمال وتخصيص المهام فالخطوة التالية هي تجمع الأعمال وترتيبها بشكل منطقي. هذه الخطوة تُسمَّى (تجميع الأجزاء). يشير مفهوم العمل إلى الوظيفة أو العمل نفسه. ومنذ ظهور عوامل التحفيز في العلاقة بين العمل والعمال فهم يقعون تحت محتوى العمل. ومن ناحية أخرى، يتضمن العمل العوامل العرضية لان هذه العوامل خارجة عن العمل و الموظف.

The two are closely related in most work situations. But observe that motivational factors, or job content, are always timely and reinforce behaviour as it occurs. They must be present if motivation efforts are to reach their zenith. In contrast, maintenance factors tend to be of relatively short duration; they lose some of their impact and importance with time. Herzberg observed that achievement feasibility and achievement itself lead to motivation; it is not the reverse i.e. motivation leading to achievement.

والاثان متعلقان بشكل حميم في معظم أوضاع العمل. لكن لاحظ أن العوامل التحفيزية، أو محتوى العمل، مرتبطان دائما بعامل الوقت و السلوك كما يحدث. ويجب أن تكون هذه العوامل موجودة لتصل مجهودات الحماس إلى أوجها. وعلى العكس، فالعوامل العرضية تميل إلى أن تكون لمدة قصيرة نسبياً، فهي تفقد بعض من تأثيرها و أهميتها بمرور الوقت. وقد لاحظ هرزبيرج أن جدوى الإنجاز و الإنجاز نفسه يؤديان إلى الحماس، وليس بالعكس أي أن الحماس لا يؤدي إلى الإنجاز.

The hygiene factors correspond to Maslow's first three need levels while the motivation factors with esteem and self-actualization. Job specifications are statements which describe something about the jobs of a company. They may describe the job itself. They may describe that kind of a person who should fill the given job. The difference between the two may be seen in connection with a middle management position.

تمثل عوامل الصحة ثلاثة مستويات من الحاجة عند ماسلوو أثناء عوامل الحماس بالتقدير و الإدراك الذاتي. فمواصفات العمل هي التي تصف أعمال الشركة. وتصف العامل الذي ينبغي أن يشغل تلك الوظيفة. والاختلاف بين الاثنان قد يُرى من التواصل مع الإدارة الوسطى .

In practice, the term job specification is often used (to include varying amounts of both job and information. Practice is not uniform regarding how much detail is included in a specification. And in many cases, it might be wise to translate job requirements into statements of human characteristics such as finger dexterity, physical strength, hand-eye coordination, and emotional poise.

وعملياً، يستخدم مصطلح مواصفات الوظيفة في كثير من الأحيان ليتضمن كلا من العمل و المعلومات. والممارسة غير المنتظمة تنظر إلي كم المعلومات التي يشملها في المواصفات. و في حالات كثيرة، قد يكون من الحكمة والذكاء تحويل مطالب العمل إلي الصفات البشرية مثل براعة الإصبع و القوة البدنية و توافق العين و اليد و التوازن العاطفي.

### 4.3 RECRUITMENT AND SELECTION

### التوظيف و الاختيار

The different procedural steps involved in the selection process are:

1. Job description
2. Application forms
3. Employment tests
4. Interviewing
5. Physical examination and
6. Induction or orientation

الخطوات الإجرائية المختلفة المطلوبة في عملية الاختيار:

١. توصيف الوظيفة
٢. الطلبات
٣. اختبارات الوظيفة
٤. المقابلة
٥. الفحص الطبي و
٦. التنصيب (التوظيف).

#### 4.4.1 JOB DESCRIPTION

#### توصيف الوظيفة

A job description is a combination of short statements that describe both the work to be performed and the essential requirements of" the particular jobs.

The job description includes:

توصيف الوظيفة هو تصريحات قصيرة التي تصف كل من العمل المطلوب و المطالب الأساسية للأعمال المحددة. ويتضمن وصف الوظيفة:

- Job title
- Department in which the job exists
- Work to be performed by the new employee
- Job responsibilities
- Job knowledge
- Mental concentration required
- Dexterity and accuracy required
- Machines, tools and processes to be handled
- Relation with other jobs
- Qualification and experience required
- Amount of supervision to him provided
- Physical activities
- Working conditions

- مسمي الوظيفة
- القسم الذي فيه يتواجد العمل
- العمل المطلوب من قبل الموظف الجديد
- مسئوليات الوظيفة
- معرفة الوظيفة
- التركيز العقلي
- البراعة و الدقة
- استخدام الماكينات، والأدوات
- العلاقة بالأعمال الأخرى
- المؤهل و الخبرة
- كم الإشراف المطلوب.
- الأنشطة البدنية
- ظروف العمل

#### 4.4.2 APPLICATION FORMS

#### الاستمارات (الطلبات)

An application blank or form is the must universal mechanism used to screen the applicants to be called for interview and other tests for selection purposes.

الطلب الفارغ أو الاستمارة هي آلية عامة ضرورية معتادة لفحص المتقدمين لحضور المقابلة والاختبارات الأخرى للتهيئة لعملية الاختيار.

### 4.4.3 EMPLOYMENT TESTS

### اختبارات الوظيفة

Very often considerable training and money is expended upon an employee when it is discovered that he is unsuited to do the job for which he was employed. For this reason, and in order to avoid the recurrence of such a situation, employment tests are, sometimes, considered an essential part of the selection programme. An employment test measures selected psychological factors such as ability to reason, capacity for learning, temperament, specific aptitudes, physical or motor abilities etc.

في كثير من الأحيان ينفق كثير من المال والوقت والتدريب علي موظف في حين يتم اكتشاف أنه لا يناسب العمل الذي تم توظيفه من أجله. ولهذا السبب، و لتجنب عودة مثل هذا الوضع، اختبارات الوظيفة، أحياناً، تُعتبر جزء أساسي من برنامج الاختيار. وإجراءات اختبار وظيفة منها العوامل السيكولوجية مثل القدرة التفكير، السعي للتعلم، الطبيعة، الاستعدادات الخاصة، القدرات البدنية أو الحركية الخ.

#### 4.4.3.1 Characteristics of Employment Tests

#### صفات لاختبارات الوظيفة

The characteristics of an employment test are as follows:

- A test should be designed on the basis of a sound job analysis program
- The test should be reliable. An applicant if tested even second or third time under the same condition should achieve the same score.
- The test should be valid (i.e.), highly specific to the objective it intends to measure and to the particular business situation.

صفات اختبارات الوظيفة هي كما يلي:

- يجب أن يُصمم الاختبار على أساس برنامج تحليل وظيفي سليم.
- يجب أن يكون الاختبار محل ثقة. فلو تم اختبار المتقدم للمرة الثانية والثالثة في نفس الوضع ينبغي أن يحقق نفس النتيجة.
- يجب أن يكون الاختبار صالح ومحدد الهدف بدرجة كبيرة وان يقيس وضع العمل الخاص.

#### 4.4.3.2 Types of Employment Tests

#### أنواع اختبارات التوظيف

Various types of employment tests include.

Achievement tests

Aptitude tests

Intelligence tests

Interest tests

Dexterity (motor) tests

Personality tests

تتضمن الأنواع المختلفة لاختبارات الوظيفة:-

- اختبارات الإنجاز
- اختبارات القدرات
- اختبارات الذكاء
- اختبارات الاهتمام
- اختبارات للبراعة
- اختبارات شخصية

#### 4.4.4 INTERVIEWING

#### المقابلة

An interview is a conversation directed to a definite purpose between an applicant and the interviewer and much of the interaction between these two is carried on by gestures, postures, facial expressions and other communicative behaviour. It is in the interview that both the prospective employee and employer get the chance to learn and know about each other.

المقابلة محادثة موجهة إلى غرض واضح بين المتقدم و المحاور و كثير من التفاعل يتم بينهما بالإشارات، القامات، تعبيرات الوجه و السلوك الصريح. ففي المقابلة يحصل كل من الموظف المتوقع وصاحب العمل علي الفرصة للتعلّم و المعرفة عن بعضهم البعض.

##### 4.4.4.1 Purpose or Interview

##### غرض المقابلة

- To find the most suitable candidate for the job.
- To view and appraise the applicant in totality.
- To study the applicant's motivational and emotional patterns.
- To measure the applicant against the specific requirements for the job.
- To explore the applicant's innate abilities.
- To study the impact of the applicant's personality upon others.

- إيجاد أنسب مرشح للعمل.
- مشاهدة و تقييم المتقدم بشكل كامل.
- فحص الأنماط التحفيزية و العاطفية للمتقدم.
- لقياس المتقدم على المطالب المعينة للعمل.
- استكشاف قدرات المتقدم الفطرية.
- دراسة تأثير شخصية المتقدم على الآخرين.

#### 4.4.4.2 Types of Interviews

#### أنواع المقابلات

Interviews are basically of two types: (1) guided, and (2) unguided. In guided, directed or patterned interview, a list of questions is prepared based on an analysis of the job specifications. This type of interview measures the personality traits such as self-reliance, emotional stability, ability to get along with others, willingness to shoulder responsibility etc.

المقابلات أساساً نوعين: (١) موجهة، و (٢) غير موجهة. ففي المقابلة الموجهة، تعد قائمة أسئلة على أساس تحليل لمواصفات الوظيفة. هذا النوع من المقابلة يقيس السمات الشخصية مثل الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، القدرة على التواصل مع الآخرين، الاستعداد لتحمل المسؤولية إلخ.

Unguided or unpatented interview, as its name implies, is not directed by the interviewer; instead, the applicant talks about what he chooses. Unguided interview is more often used in situations other than employment, e.g. counseling, handling grievances etc.

وفي المقابلة غير الموجهة. (كما) يدل اسمها، لا توجّه من قبل المحاور، فبدلاً من ذلك يتكلم المتقدم عما يختاره. وتستخدم المقابلة الغير موجهة بشكل متزايد بخلاف الوظيفة، على سبيل المثال النصح، الشكاوى المعالجة إلخ.

#### 4.4.5 PHYSICAL EXAMINATION

#### الاختبارات الطبية

Physical examination or medical check-up has to be carried out for the freshly recruited people. In many organizations, medical check up is a must and it denotes the physical well being of an employee. Physical examination has at least three objectives.

يجب على الكشف الطبي أو الفحص الطبي أن يتم علي الناس الموظفة مؤخراً. وهو ضروري جداً ويهتم بالصحة البدنية للموظف. وللغرض الطبي علي الأقل ثلاثة أهداف.

1. It serves to ascertain the applicant's capability to meet the job requirements.

١- التحقق من قدرة المتقدم للوفاء بمطالب العمل.

2. It serves to protect the organization against the unwarranted claims under Workman's Compensation Act or against law suits for damages.

٢- يقدم الحماية للمنظمة من المطالبات الغير مبررة تحت قانون تعويض العامل أو ضد قضايا قانون التعويضات.

3. It helps to prevent communicable diseases entering the organization.



٣- يساعد علي منع انتشار الأمراض المعدية داخل المنظمة.

.The physical examination should be done by a qualified expert appointed by the organization to certify whether the candidate is physically fit to meet the requirements of the job.

ويجب أن يقوم بالفحص الطبي خبير مؤهل معين بالمنظمة للتصديق إذا ما كان المرشح لائق بدنيًا للوفاء بمطالب العمل.

#### 4.4.6 INDUCTION OR ORIENTATION TRAINING

##### تنصيب (توظيف) الذين يتدربون

Induction or orientation training is concerned with the process of welcoming the new employees or orienting a new employee to the organization and its procedures, rules, and regulations. When a newly appointed employee reports for work, he must be helped to get acquainted with the work environment and fellow-employees. An induction programme should aim at achieving the following objectives:

يعد من عملية تنصيب الموظفين الجدد الترحيب بهم وتوجيههم إلى المنظمة وأماكن وظائفهم وتعريفهم على إجراءات وقواعد و لوائح المنظمة. فعندما يكتمل التقرير للموظف الجديد، يجب أن يُساعد للتعرف علي بيئة العمل و زملاء العمل. و ينبغي أي يستهدف برنامج التوظيف تحقيق الأهداف التالية:

1. To strengthen the confidence of the new employees.
2. To ensure that new employees may not form false impressions about their place of work.
3. To promote a feeling of belongingness and loyalty to the organization.
4. To give the new employees the information they need such as regarding the facilities, rules and regulations.

١ - تقوية ثقة الموظفين الجدد.

٢ - ضمان أن الموظفين الجدد قد لا يشكلون الانطباعات الخاطئة عن مكان عملهم.

٣ - تشجيع شعور الانتماء و الإخلاص للمنظمة.

٤ - إعطاء الموظفين الجدد المعلومات التي يحتاجون لها بخصوص المرافق، والقواعد.



The orientation-training course should not be too lengthy. The range of information that can be covered under orientation training may include history of the company, products of the company, organizational structure, employee services, personnel policies, practices, and safety measures.

لا يجب أن تكون الدورة التدريبية للتوظيف (التنصيب) طويلة جدًا. فمعدل المعلومات التي يمكن أن تكون في برنامج التوظيف للمتدرب قد يتضمن تاريخ الشركة، منتجات الشركة، الهيكل التنظيمي، خدمات الموظف، سياسات شؤون العاملين و الممارسات و إجراءات الأمان.

#### **4.5 CONCEPT OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**

##### **مفهوم تنمية الموارد البشرية**

Human resource development (HRD), in the organizational context, is a process by which the employees of an organization are helped in a continuous and planned way to:

تنمية الموارد البشرية، في السياق التنظيمي، هي العملية التي بها يُساعد موظفو منظمة بطريقة مستمرة و مخططة وتهدف إلى:

1- Acquire or sharpen capabilities required to perform various functions associated with their present or expected future roles.

١- تحديد الإمكانيات المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة المرتبطة بمكان وجودهم أو الأدوار المستقبلية المتوقعة.

2- Develop their general capabilities as individuals and discover and exploit their own inner potentials for their own and /or organizational development purposes.

٢- تطوير قدراتهم العامة كأفراد و اكتشاف و استغلال إمكانياتهم الداخلية الخاصة بهم من أجل الأغراض التطويرية التنظيمية.

3- Develop an organizational culture in which supervisor-subordinate relationships, teamwork, and collaboration among subunits are strong and contribute to the professional well-being, motivation, and pride of employees.

٣- تطوير الثقافة التنظيمية التي فيها يخضع المشرف والمراقب لعلاقات مع فريق العمل و التعاون القوي بينهم والذي سوف يساهم في الراحة و الحماس و فخر الموظفين.

**4.6.2 GOALS OF HRD****أهداف الموارد البشرية**

The goals of human resources development system is to improve:

أهداف نظام تطوير الموارد البشرية هي تحسين:

1. The capabilities of each employee as an individual.
2. The capabilities of each individual in relation to his or her present roles.
3. The capabilities of each employee in relation to his or her expected future role.
4. The relationship between each employee and his or her supervisor.
5. The team spirit and functioning in every organizational unit (department, group, etc).
6. Collaboration among different units of the organization.

- ١ - تحسين قدرات كل موظف كفرد.
- ٢ - تحسين قدرات كل فرد بخصوص أدواره الحالية.
- ٣ - تحسين قدرات كل موظف بخصوص دوره المستقبلي المتوقع.
- ٤ - تحسين العلاقة بين كل موظف و مشرفه.
- ٥ - خلق روح الفريق و العمل في كل وحدة تنظيمية ( قسم، المجموعة، الخ ).
- ٦ - خلق التعاون بين الوحدات المختلفة للمنظمة.

**4.6.4 HRD SUBSYSTEMS****الأنظمة الفرعية للموارد البشرية**

The HRD subsystems include:

الأنظمة الفرعية للموارد البشرية تشمل:

- Performance Appraisal.
  - Potential Appraisal and Development.
  - Feedback and Performance Coaching
  - Career Planning.
  - Training.
  - Organizational Development (OD).
  - Employee Welfare.
  - Human Resources Information.
  - Quality of Work Life.
- تقييم الأداء.
  - تقييم و نمو قوة الاحتمال.
  - الملاحظات و الأداء التدريبي
  - التخطيط المهني.
  - التدريب.
  - التطوير التنظيمي.
  - راحة الموظف.
  - معلومات الموارد البشرية.
  - جودة دورة حياة العمل.

## General Questions

- 1- Define staffing. What are the key staffing activities?
- 2- What are the procedural steps involved in the process of selection?
- 3- Why is human resource planning necessary? What factors must managers of a human-resource planning programme consider?
- 4- What methods of recruitment can managers use? What are the advantages and disadvantages of recruitment from within?
- 5- What are the defects of in-depth interviews? How can they be minimized?
- 6- Explain in detail the various HRD subsystems and their contribution.
- 7- What is the difference between training and development?
- 8- How good are the internal sources of recruitment of key personnel, especially in middle level positions? Explain.
- 9- Explain organizational conflict. Is conflict desirable in certain situations? If so, then describe some of these, situations.
- 10- Define inter-group dependence and give examples where work of one group depends upon the work of another group. How can each interdependence cause conflicts among groups?
- 11- Explain in detail the various types of conflict that are inherent in the very nature of human beings. Give examples that are relevant to each type of conflict.