

إدارة الموارد البشرية (الأسس والوظائف)

الفصل الرابع

استقطاب واختيار وتعيين الموارد
البشرية وتهيئتها للعمل

- يتمثل الغرض الأساسي من تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة حتى يمكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفيرها .
- يعد الاستقطاب أولى الإجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية نحو توفير تلك الاحتياجات . ويقصد بالاستقطاب ذلك الجهد المبذول من قبل إدارة الموارد البشرية للاتصال بمصادر الحصول علي الموارد البشرية لتلمس ملامح تلك الموارد المحتمل تعيينها (استكشافها) ومحاولة ترغيب المؤهلين منهم لشغل الوظائف بالمنظمة .
- يبدأ الاستقطاب من حيث انتهت عملية تحليل وتصميم الوظيفة ، فتلك العملية تتمثل مخرجاتها في نوعين من التوصيفات هما : توصيف شاغل الوظيفة والذي يصور المتطلبات او الشروط المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة ، ووصف الوظيفة الذي يقدم تعريفا وتوضيحا وتفصيلا لها .
- ويسعى الاستقطاب لتحقيق هدفين مهمين هما : جذب الموارد البشرية المؤهلة ، توفير المعلومات الكافية للموارد البشرية .

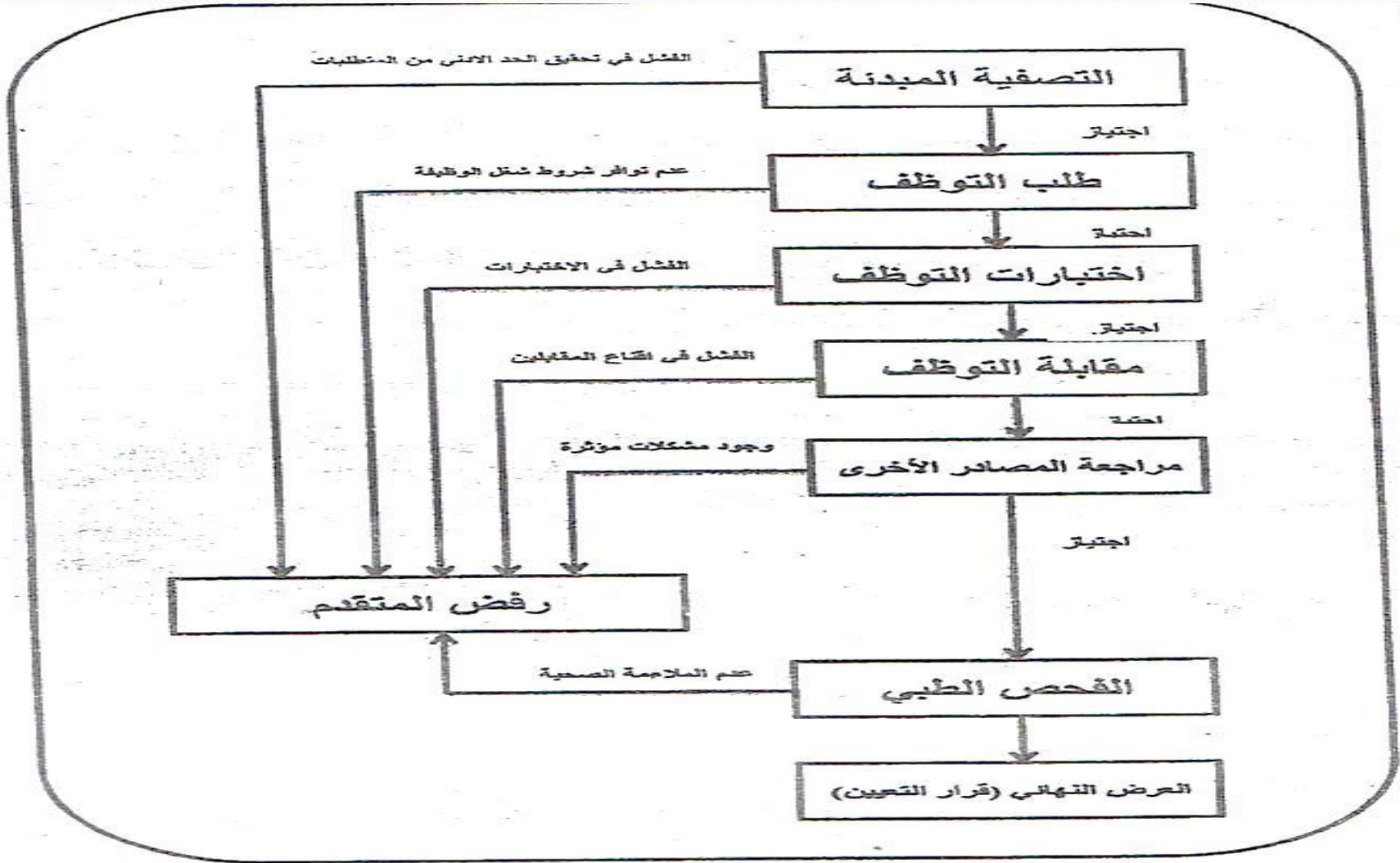
مصادر الاستقطاب

عندما يقوم مديرو إدارة الموارد البشرية باستقطاب المؤهلين من تلك الموارد لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة ، فإنهم يتجهون إلي مصدرين أساسيين هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية .

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
• التقديم المباشر للمنظمة • الإعلان • وكالات أو مكاتب التوظيف المعاهد والجامعات • النقابات • المنظمات المهنية • آراء الخبراء والاساتذة	• الترقية • النقل الداخلي • مخزون المهارات • الإعلان الداخلي • الزملاء والمعارف

الاختيار والتعيين

يعد الاختيار والتعيين الامتداد المنطقي لعملية استقطاب الموارد البشرية ، ويمر هذا الإجراء بدورة متكاملة من الخطوات Steps أو المراحل phases، ويوضح الشكل التالي مراحل خطوات عملية اختيار والتعيين



وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل مرحلة من مراحل عملية الاختيار والتعيين

- **التصفية المبدئية:** تعد التصفية المبدئية أو التمهيدية المرحلة الأولى من مراحل اختيار وتعيين المطلوب من الموارد البشرية حيث يتم من خلالها تكوين حكم مبدئي أو أولي علي مدى صلاحية الفرد المتقدم لشغل الوظيفة ، وتتضمن في الواقع هذه المرحلة علي إجرائيين متتابعين هما : مراجعة البيانات ، وإجراء مقابلة شخصية أولية .
- **استكمال طلب التوظيف:** وعندما يتم الانتهاء من عملية التصفية المبدئية ، يوجه المتقدمين لاستيفاء بيانات طلب التوظيف وهو نموذج خاص بالمنظمة يصمم للحصول علي معلومات محددة تفيد في الحكم المبدئي علي صلاحية المتقدم لشغل وظيفة ما . ويتراوح طلب التوظيف بين البساطة والتعقيد .
- **اختبارات التوظيف:** يتم في هذه المرحلة إخضاع المتقدمين لشغل الوظيفة لمجموعة متنوعة من الاختبارات للحكم علي مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة ويمكن اعتبار الاختبارات وسيلة موضوعية للاختيار علي أساس الإدارة والصلاحية دون تأثر بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحابة .

الاعتبارات المتعلقة بإجراء عملية الاختبارات للمفاضلة

بين المتقدمين

وعلي الجانب الآخر ، إذا تقرر استخدام الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين ، يجب الأخذ في الاعتبار القيود التي ترد عليها في مجال الاختيار والتي تتمثل فيما يلي :

✓ إن الاختبارات تعتبر احد عناصر المفاضلة ولا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في اتخاذ قرار التعيين .

✓ ان الاختبارات تصلح لقياس القدرات والمهارات الحالية للفرد ، ولا يمكنها قياس مدى انجازاته ونجاحه في وظيفته في المستقبل .

✓ ان فعالية الاختبارات ونجاحها يتوقف علي دقة وأمانة المشرفين علي استخدامها .

أنواع الاختبارات

توجد ستة أنواع من الاختبارات يمكن استخدامها لقياس خصائص وقدرات معينة لدى المتقدمين لشغل الوظيفة ، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعدادهم ودرجة اهتمامهم بمهنة معينة ودراسة إمكانيته للتكيف بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة . **ص ٨٨**

✓ اختبارات الأداء

✓ اختبارات الذكاء

✓ اختبارات الاستعداد والقدرات

✓ اختبارات الشخصية

✓ اختبارات الميول

✓ اختبارات الاتجاهات

وتلك الاختبارات تعد أحد أهم الطرق التي يتم بها استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة

- تقوم المنظمات عادة بإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين لشغل الوظائف اعتقاداً منها أن طلب التوظيف وكذلك نتائج الاختبارات لا تعد كافية للحكم على الأفراد المتقدمين للوظائف .
- وتعد مقابلة الاختيار أكثر طرق الاختيار شيوعاً وانتشاراً في الوقت الحاضر نظراً لصعوبة وتعقيد استخدام الاختبارات النفسية ، ولأن المقابلة تمكن من قياس بعض الجوانب بدقة قد تفوق الاختبارات مثل الحكم على الشخصية والميول ، كما أنها تعد ضرورية للحكم على مظهر الفرد والتحقق من توافر شروط مظهرية معينة فيه

يمكن تقسيم المقابلات الى الانواع التالية ص ٩١ :

- ✓ المقابلة غير الموجهة
- ✓ المقابلة الموجهة
- ✓ المقابلة عن طريق لجنة
- ✓ المقابلة الجماعية للمتقدمين

الفحص الطبي

يستهدف الفحص الطبي التعرف على مدى توافر اللياقة الصحية لدى المتقدم لشغل الوظيفة للقيام بالعمل المطلوب على الوجه الأكمل . وتفادي مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل بسبب المشكلات الصحية ، وحتى يمكن إدراج الأفراد ببرامج التأمين الصحي ، ويوجد اختلاف بين المنظمات حول ترتيب مرحلة الكشف الطبي في عملية الاختيار والتعيين ، فالبعض يضعها في ترتيب متقدم والآخر يضعها قبل قرار التعيين والدخول الفعلي في العمل ، ويتوقف ذلك على طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة الوظائف المتقدم إليها

❑ قرار التعيين النهائي :

بعد تصفية المتقدمون لشغل الوظائف في المراحل السابقة ، يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمرا واجبا ، وقد تواجه بعض المنظمات بعض المشكلات في هذه المرحلة مثل زيادة عدد الأفراد المؤهلين والصالحين للعمل عن عدد الأفراد المطلوبين بالفعل . وفي هذا الموقف قد تتم المفاضلة بينهم علي أساس السن أو النوع . هذا وقرار التعيين النهائي يصدره مدير الإدارة التي سيلتحق بها المتقدم بعد المشاورات التي تتم بينه وبين إدارة الموارد البشرية .

تهيئة الموارد البشرية للعمل

وهنا يتأتي دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملون الجدد للعمل .وتتم تلك التهيئة من خلال قيام تلك الإدارة بإيضاح ثلاثة مفاهيم مهمة للعاملين الجدد وهي الأدوار والقيم ومعايير السلوك ويشير الدور إلي السلوك المتوقع من شاغل الوظيفة ، والقيم يقصد بها القناعات الرئيسية أو الفيصل بين ما يعتبر صحيحا أو غير صحيحا ، جيدا أو رديئا مرغوبا فيه ، أو غير مرغوب فيه ، أما معايير السلوك فهي التي تحدد ما يجب أو ما لا يجب عمله في ظل ظروف معينة ، وتعكس تلك المفاهيم الثلاثة السابقة جوهر الثقافة التنظيمية

- وتهيئة العاملون الجدد ترمي إلى جعل توقعات هؤلاء العاملون أكثر واقعية وعملية وتتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة (التوظيف / التدريب / الأجور / تقييم الأداء) بالقيام بهذا الدور عن طريق تزويد العاملون الجدد بالمعلومات عن الأجور والمكافئات وفرص التقدم والتطور وكيفية تقييم الأداء .
- ومما لا شك فيه أن عملية تهيئة العاملون الجدد للعمل تسهم بشكل كبير في عملية التطويع الاجتماعي للفرد في المنظمة Socialization والتي تعبر عن العملية التي يتكيف فيها الفرد للعمل في المنظمة أو العملية التي يتحول معها العاملون الجدد إلى أعضاء فاعلين في المنظمة .