

المحاضرة الخامسة: الاستقطاب والتعيين والاختيار

أهداف المحاضرة

تهدف هذه المحاضرة إلى توضيح أن العنصر البشري هو أهم عنصر في المنظمات, حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب, لأننا لا يمكننا أن ندير أي منظمة بدون أفراد لديهم القدرة على القيام بالمهام, تركز هذه المحاضرة إلى إبراز أن الاختيار السيئ للأفراد يمكن أن يهدم العمل ويقضي على الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة, أما الاختيار السليم للموظف فيمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج, هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية, وحتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة وذات ميزة يجب أن تهتم بثلاث عناصر أساسية وهي: كيفية استقطاب الموظفين وأيضا معايير الاختيار ومراحل الاختيار والطرق المثلى لكل من عمليتي الاستقطاب و الاختيار والتعيين.

أولا- الاستقطاب

عندما تحدد أي منظمة احتياجاتها من الموارد البشرية يبقى عليها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف, وهي بدورها تقوم بعملية اختيار أفضل العناصر المناسبة للوظيفة ويطلق على هذه العملية اسم استقطاب المورد البشري. ويشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملا الوظائف الشاغرة بالمنظمة¹.

1- خطوات استقطاب الموارد البشرية

- تخطيط القوي العاملة: يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق التخطيط طبقا لخطط النتائج والفترة القادمة.
- طلبات المديرين: لكل مدير مسؤول مباشر لأقسام وإدارات معينة الحق في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية ونوعية العمالة المطلوبة من حيث القدرات الذهنية والمهارات والمتطلبات الجسمانية.
- تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوبة وفي أي أقسام وأي مستويات .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، تانيس، ط1، 1999، ص141.

- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف، فبعد تحديد الوظائف الشاغرة لابد من مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

2- مصادر الاستقطاب

بعد أن قامت المنظمة بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى:

أ- المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية الحصول على المورد البشري من داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، حيث تحتاج هذه الوظائف إلى خبرات قد لا تكون متوفرة خارج المنظمة. ومن أهم هذه المصادر:

الترقية: وتلجأ إليها المنظمة في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية والقيادية.

النقل الوظيفي: يكون هذا النوع من الاستقطاب عندما تكون سياسة المنظمة قائمة على التنوع في الخبرات، فتعتمد على انتقائهم من وظيفة إلى أخرى.

مخزون المهارات: وترجع المنظمة إلى هذا النوع من الاستقطاب عندما تكون تتوفر على خبرات ومهارات، فيتم تحديد احتياجاتها من المخزون المتوفر لديها.²

إعلان داخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فيتم نشر حاجاتها في لوحات الإعلانات، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرونها في خارج المنظمة، وبذلك يتقدم لها للوظيفة من يجد نفسه مواصفات شاغلها.³

ب- المصادر الخارجية

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وتنقسم هذه المصادر إلى أنواع عديدة أهمها:

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006، ص 150

³ نفس الرجوع، ص 154

- التقدم المباشر للمنظمة: في الحالة هذه تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرة أو عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني. وتقوم المنظمة بتصنيفهم حسب تخصصاتهم و مؤهلاتهم.
- الإعلان: تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، بشرط أن يتضمن الإعلان مواصفات الوظيفة وكل المعلومات المهمة.
- النقابات العمالية: تلجأ بعض الأحيان المنظمة إلى النقابات العمالية لتمديدها بالعمالة اللازمة.
- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض التأهيل.

أساليب الاستقطاب

تعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية, ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على المستوى لها و بيئة العمل وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل .

1- الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة وعلى مدير الموارد البشرية , حيث انه قبل إعلانه عن الوظيفة يقوم بما يلي :

- دراسة متطلبات شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة.
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.
- اختبار وسيلة الإعلان التي تصل إلى اكبر عدد من المهتمين
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة، كالمرتب و طبيعة ظروف العمل.

2-الاختيار والتعيين: تأتي وظيفة الاختيار والتعيين مباشرة بعد وظيفة الاستقطاب, ففي حين تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحديد مصادر واحتياجات المنظمة من الأفراد، فوظيفة الاختيار والتعيين تهدف المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الخالية وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

3- الاختيار: تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي إلى تصفية المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم لها، ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى قسمين: قسم تقبله المؤسسة لتعيينه

في الوظيفة الشاغرة وقسم ترفضه. أو هي تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة⁴.

لقد كان التركيز في عمليات الاختيار على الجوانب السلبية في الأفراد، أي الاهتمام باكتشاف النواحي الضعيفة التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل واستبعاد الأفراد على هذا الأساس. أما الاتجاه الحديث فهو التركيز على الجوانب الايجابية، ووفق هذا الاتجاه ينصب الاهتمام على التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المؤسسة لا التعرف على مدى مقابلة صفات ومواصفات كل فرد لعمل معين في المؤسسة، أي النظرة للفرد عند الاختيار إلى معرفة أي الأعمال أكثر مناسبة له وليس لمتطلبات حالية لمركز معين⁵.

4-التعيين: الهدف النهائي لأي عملية اختيار من بين مجموعة المتقدمين هو تعيين انسيبهم في المناصب الشاغرة الموجودة في المنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يعني أن التعيين هو عملية مطابقة في المقام الأول بين الفرد والوظيفة وجودة الجهد الذي يقدمه الفرد وعلى تكاليف التدريب وتكاليف التشغيل مستقبلاً، وقد يؤدي تعيين بعض الأفراد في مناصب لا تناسبهم إلى تحميل رب لعمل تكاليف باهظة دون تحقيق نتائج.

إذن عمليتا الاختيار والتعيين تركز بالدرجة الأولى على معارف المتقدمين للعمل ومهاراتهم وقدراتهم، وعلى مدى مطابقة الفرد للوظيفة التي تؤدي تحقيق الانسجام بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وخصائص الأعمال، وهذا ما يسعى إليه أرباب العمل وهو التوافق بين الموارد البشرية ومجموعة الأعمال المسندة إليهم والمنظمة⁶.

⁴ مهدي حسن زويلف، ص72

⁵ صلاح الشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، در الجامعات المصرية، القاهرة، 1970، ص99

⁶ روبرت متيزو جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، ط1، شعاع للنشر والعلوم سورية حلب، 2009،

معايير الاختيار والتعيين

تمثل معايير الاختيار فيما يلي:

- التأهيل العلمي, حيث يجب على كل إدارة موارد بشرية أن تجدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب لها .
- مستوى الخبرة السابقة، لأنها تساعد الشخص على ممارسة عماله على أكمل وجه، لأنه أصلا على دراية مسبقه به.
- السمات الشخصية و البدنية هي في حد ذاتها تحدد أحيانا نوع الوظيفة الملائمة لكل شخص.

احتياجات ومتطلبات العمل

عندما تحتاج المنظمة إلى تعيين عناصر جديدة تمر عملية الاختيار بمراحل كثيرة وبتوقف هذه المراحل على ما هي متطلبات واحتياجات العمل، و من أهمها:

- تحديد حاجة المنظمة إلى وجود أفراد جدد.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم
- تحديد طريقة الاختيار
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة
- اختيار المرشح الناجح
- إعلام المرشحين بالنتيجة
- تعيين المرشح الناجح

خطوات الاختيار

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية الاختيار بين الأفراد وذلك لحين صدور تعيينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة , مع أن هناك بعض القوانين التي تتدخل في عملية المفاضلة مثل الجنسية و شهادة السوابق العدلية الخ, وبمراعاة هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد مجموعة شروط رئيسية أهمها:

- استقبال طالبي الوظيفة, حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أشخاص تتوفر فيهم شروط معينة تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة، وتسهم هذه الخطوة في تصفية عدد المتقدمين للوظيفة .
- المقابلة الميدانية
- ملء طلبات الاستخدام⁷.

2- الاختبارات

تستخدم الاختبارات كإحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة, وتلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً.

أنواع الاختبارات

هناك أنواع عديدة من الاختبارات تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة, وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية, وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو تحريرية, وكلما كان عدد القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدوداً كلما كانت الاختبارات أكثر كفاءة, وهذا يعني أن تطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي يكون أسهل, حيث تتطلب هذه الوظائف عدداً محدوداً من القدرات.

الاختبارات النفسية والشخصية

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره ومن أهم هذه الخصائص، الاتزان الانفعالي، والعلاقات الاجتماعية، والميول، والقيم والدوافع.

اختبارات القدرات الذهنية

تقيس هذه النوعية من الاختبارات المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد وتسمى أحياناً باختبار الذكاء, ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي, والفهم العددي, وسرعة الإدراك والفهم, والتصور البصري, والطلاقة الكلامية, والاستنباط.

اختبارات الأداء

⁷ محمد الصيرفي , إدارة الموارد البشرية , ط1, دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , 2007, ص111.

وتتميز بأنها ذات قدرة عالية من التنبؤ بنجاح الفرد في أداء الوظائف من غيرها من الاختبارات الأخرى, لذلك يقوم بعض علماء النفس الصناعي بتصميم مجموعة من الاختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة.

اختبارات سرعة الاستجابة

وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في الاستجابة لظهور مثير معين, أو للأسئلة التي تلقى عليه, ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف الكذب, وهي تصلح في وظائف امن الدولة والبوليس.

اختبارات القيم والاتجاهات

وتستخدم هذه الاختبارات للكشف عن الاتجاهات النفسية وقياسها لدى الفرد, كالأمانة والقيم والسلوك العام.

كل هذه الاختبارات من اجل :

- وضع المرشحين في قوائم صغيرة
- اختيار المرشح الناجح
- إعلام المرشحين بالنتيجة
- تعيين المرشح الناجح .

3- المقابلات الشخصية

وهي التي يتم من خلالها اختيار الموظفين, وتكون المقابلة بين المتقدم للعمل وصاحب العمل أو شخص يمثله.

مميزات المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة الشخصية من أحسن الطرق لتقييم المرشح للعمل, وتحديد مدى ملاءمته للوظيفة, وهي الطريقة المرنة والسريعة للحصول على المعلومات للوظيفة والمنظمة.

عيوب المقابلات الشخصية

- أحيانا يتخذ قرار بشأن المتقدم للعمل في الدقائق الأولى من المقابلة
- نادرا ما يؤثر مظهر المتقدم للعمل أثناء المقابلة على النتيجة
- هناك ميل في المقابلات الشخصية إلى إعطاء أهمية ووزن للأمور التي لا تكون في صالح المتقدم للوظيفة على حساب الأمور التي تكون في صالحه.

أنواع المقابلات الشخصية

تنوع المقابلات حسب القائمين بها:

- المقابلات الفردية (فرد لفرد)
- المقابلات الجماعية وتمثل في ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر، أما اللجنة فهي أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد.

المقابلات المخططة (الموجهة)

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويكون فيها درجة عالية من المصدقية.

المقابلات غير المخططة (غير الموجهة)

في هذا النوع من المقابلات لا يتم لتخطيط الأسئلة مسبقا، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي تطرح في المقابلة بشكل عام.

المقابلات المختلطة

هذا النوع من المقابلات يحوي خليط من المقابلات المخططة وغير مخططة وهذا من اجل إعطاء فرصة للمشاركين في المقابلة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمشاركين فيها.

مقابلات الضغوط

يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد على تحميل ضغوط العمل و هذه المقابلات مهمة في رجال الأمن والشرطة .

وفي الأخير نقول انه لكي تكون المقابلات ناجحة و ثولى ثمارها الموجودة نقدم بعض النصائح للقائمين عليها وهي:

- أسئلة المقابلة يجب أن تكون معدة مسبقا حتى نتأكد من أهميتها
- يجب التعرف على الوظيفة و مواصفات من يشغلها
- يجب أن نكون انطباع على الفرد المتقدم للوظيفة حتى آخر المقابلة.
- يجب عدم التحيز في المقابلات
- لا تعطي تقديرات متساوية لكل المتقدمين
- يجب التركيز على الصفات التي يمكن الكشف عنه خلال المقابلة
- تشجيع المتقدم للوظيفة أن يتحدث كثيرا وأنت تسمع منه
- تأجيل القرار حتى نهاية المقابلة لتكون صورة متكاملة
- مع الانتباه إلى طريقة كلام المتقدم للوظيفة وطريقة جلوسه وكل الحركات الصادرة منه أثناء المقابلة.

وفي الأخير نقول أن المورد البشري له أهمية كبيرة في المنظمة و يجب أن ننظر إليه كأحد أصول المنظمة، حيث يجب صيانته والحفاظة عليه وعلى صحته وسلامته، عن طريق تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية، وتوفير الأمن الصناعي ولارتقاء بالمستوى الاقتصادي والصحي للعاملين.