

# الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

## □ الاستقطاب وتخطيط القوي العاملة

### 1. مفهوم الاستقطاب وال جذب :

استقطاب الأفراد هو نظام فرعى من نظام إدارة الموارد البشرية ، يتعلق بالبحث وال جذب لمجموعات من الأفراد من سوق العمل ، وبشرط أن يكون هؤلاء الأفراد ممن يملكون المعارف والمهارات والاشتراطات المناسبة للوظائف المطلوب شغلها فى المنظمة، وذلك من أجل تكوين قاعدة يمكن منها اختيار وتسكين الأفضل منهم .

### 2. المبادئ الأساسية فى الجذب والاستقطاب

#### أ- مركزية الجذب والاستقطاب

بمعنى قيام إدارة أو جهة واحدة فقط فى المنظمة هى التى تقوم بعملية الجذب والاستقطاب ، وحتى لو تم تكليف بعض الأشخاص فى المنظمة بذلك ، يكون من خلال هذه الجهة .

#### ب- دراسة أسواق العمل

من حيث تحديد سوق العمل المناسب للأفراد الذين تبحث عنهم المنظمة ، وكذلك الحدود الجغرافية التى سيتم البحث عنها ، وأيضاً أنسب المصادر التى سيتم البحث عنها ، وأيضاً أنسب المصادر التى سيتم اللجوء إليها فى هذا السوق .

ج- دراسة الظروف الاقتصادية ، ومستويات الأجور السائدة ، والمزايا التى تتمتع بها المنظمة ، لاستخدامها والتركيز عليها عند عملية الجذب .



د- التحديد الدقيق لمواصفات الأفراد ، ووصف الوظائف التي سيتم اختيار أفضل من سيتم استقطابهم لسكنها ، لأن هذا التحديد هو أساس نجاح عمليات الجذب والاختيار .

### 3. كيف تتم عملية الاستقطاب والجذب ؟

- اسأل نفسك هل تحتاج فعلاً لشخص جديد لتوظيفه أم لا ؟
- عليك بالمفاضلة قبل أخذ قرار التوظيف بين ما يلي :
  - عدم التوظيف ، وإعادة توزيع العمالة المتاحة
  - عدم الإحلال للعمالة الخارجية ، وإحداث النقل والترقية ، والتأجير ، واستخدامك الأجور الإضافية .
  - الإحلال الجزئي ، عن طريق تشغيل عمالة مؤقتة .
  - إعادة تصميم الأعمال ، بالإثراء أو التكبير للوظائف الحالية .
- إذا كانت نتيجة المفاضلة أنه لا مفر من التوظيف ، اسأل نفسك ما هي نوعية الشخص الذى تحتاجه ؟ وحتى يتم ذلك لابد من تحديد أوصاف للوظيفة المطلوب شغلها ، وكحد أدنى للمعلومات التى يجب أن يشملها هذا الوصف .
  - القسم
  - اسم الوظيفة
  - مسئول من
  - مسئول عن
  - مهام الوظيفة
  - مخرجات الوظيفة
  - وإلى جانب وصف الوظيفة لابد وأن يتوفر مواصفات للفرد المطلوب لشغل الوظيفة . وهذه المواصفات لابد وأن تتضمن ما يلي :
    - الحالة الصحية
    - المؤهلات
    - الخبرات السابقة
    - الصفات الخاصة
    - الاهتمامات
- بعد ذلك ابدأ فى البحث عن الأفراد ( أى عملية الجذب والاستقطاب) وهناك أكثر من وسيلة لذلك :
- الاتصال الشخصى عن طريق التوصية الموثوق بها أو توظيف الأصدقاء والأقارب .
- لوحة الإعلانات، التى تعلق داخل المنظمة، وبالطبع قد يسمح فى هذه الحالة تقدم الموظفين الحاليين إلى هذه الوظائف، وقد لا يسمح ، وكذلك قد يسمح لأقاربهم ومعارفهم .

## - تخطيط الموارد البشرية

- وهو " نشاط يهدف إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة مستقبلاً بالعدد المناسب والنوع المناسب والوقت والمكان المناسب "

### أهم خصائص تخطيط الموارد البشرية

عملية مستمرة ( متغيرة ) وليست ثابتة.

تشمل العديد من الأنشطة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة .

قابلة للتعديل حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة .

تتضمن برامج لتنمية العمالة مثل التحفيز، والتدريب وتقييم الأداء . . الخ

تحقق التوازن بين احتياجات المنظمة وإشباع رغبات الأفراد .

تساعد على وضع برامج لنشاطات أخرى مثل ميزانية الوظائف ، تقدير تكاليف الإنتاج ، تكاليف برامج التدريب .

ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

## مهام إدارة الموارد البشرية

- بلورة السياسات والأهداف العامة والفرعية للمؤسسة.
- تحقيق التناسق بين أهداف المؤسسة من حيث القوى البشرية.
- تأمين احتياجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة والمحافظة الموجود منها داخل المؤسسة.
- تأمين استخدام نظم العمل ولوائحه بعدالة وشفافية.
- تحليل الوظائف وتوصف الوظائف من أجل توحيد الأعمال بما يتلاءم مع رؤية المنشأة ورسالتها.
- تحديد معايير واضحة للأداء بناء على الأهداف والخطط الموضوعية لكل وظيفة.
- تحديد المسار الوظيفي ، والمتطلبات بكل مرحلة وظيفية حسب المسؤوليات الخاصة بها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتطوير مهاراتهم الوظيفية.
- تفويض فعال للصلاحيات.
- الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتعزيزها بالمحافظة على الصفوف البديلة بعمل خطط الإحلال.
- توفير بيئة عمل تحقق أهداف الموظفين ومواءمتها مع أهداف المؤسسة.
- زيادة فاعلية أداء الموظف في المؤسسة.

## قسم شؤون الموظفين

1. الإعلان عن الوظائف الشاغرة (داخلياً وخارجياً).
2. استقبال طلبات التوظيف وتفريغها وأرشفتها.
3. الإعداد للمقابلات الإدارية والمهنية الخاصة بالتوظيف.
4. متابعة إجراءات التعيين للموظفين الذين تم اختيارهم.
5. أرشفة والاحتفاظ بالسجلات والوثائق المتعلقة بالموظفين.
6. مراقبة الدوام من حيث المغادرات والإجازات.
7. إعداد نماذج تقييم للموظفين الربعي والسنوي في الوقت المحدد.
8. إعداد اتفاقيات أداء مع جميع الموظفين في المؤسسة وعند التعيين للموظفين الجدد.
9. متابعة أعمال التقييم بالتعاون مع المقيمين وتقديم المشورة الفنية خلال عمليات التقييم.
10. تحديد نتائج التقييم وتحديد الاحتياجات الخاصة للموظفين.
11. تحديد الزيادات السنوية بناء على تقييم الأداء.

12. تحديد المكافآت المادية للموظفين بناء على التقييم السنوي والربع سنوى.

## □ اختيار و اختبار الموظف:

✓ مفهوم الاختيار :

بعد الانتهاء من مرحلة الجذب والاستقطاب السابق تقديمها تأتي مرحلة الاختيار ، والذي يتم فيه المفاضلة بمجموعة من الأساليب والأدوات العلمية والعملية بين المتقدمين للوظائف والذين يتم جذبهم ، والتأكد من توفر شروط شغل الوظائف الشاغرة فيهم .  
ويعنى الاختيار انتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة ما أو أكثر ، من بين مجموعة المتقدمين إليها ، باستخدام أدوات الاختيار التي تستمد من ما يلي :

- معايير الأداء الأنسب للوظيفة .
  - ترجمة مهام الوظيفة إلى بنود قابلة للبحث عنها أو قيامها فى المتقدم .
  - المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها فى شاغل الوظيفة .
- وبحيث يتم وضع هذه المعايير أو ترجمتها فى مجموعة من الاختبارات أو الاسئلة التي يخضع لها طالب الوظيفة من خلال اختبارات تحريرية أو بيانات عملية ، أو مقابلات شخصية . وغالباً ما تأخذ هذه الاختبارات الأمثلة والأشكال التالية :

- الاختبارات النفسية وتشمل :
  - السمات المعرفية.
  - الذكاء.
  - القدرات.

- السمات الوجدانية.
- الاختبارات التحريرية
- نماذج قياس المعارف ذات الاختيارات المتعددة.
- المقال.
- الحالات والمشاكل.
- البيان العملى
- الأداء الفعلى لمهام معينة .
- التعرف ، أو التمييز بين أشياء معينة .

## □ مقابلات المرشحين

### 1- كيف تتم عملية الاختيار ؟

- عليك بوضع برنامج زمنى لإجراء عمليات الاختيار على الأفراد الذين تم استقطابهم أو إحداث التصفية المبدئية لهم ، والاستقرار النهائى على مقابلتهم.
- لا بد من إعداد الاختبارات التى سيتم تطبيقها على المتقدمين .. وعلى أن يكون ذلك فى إطار نظام متكامل ، بمعنى تحديد ما يلى :
- ✓ هل سيتم دخول كل المتقدمين للاختبارات التحريرية أم سيكون هناك استثناءات معينة، على تحديد هذه الاستثناءات ؟
- ✓ هل سيتم إجراء مقابلات بعد الاختبارات التحريرية أم لا ؟
- ✓ هل سيدخل الناجحون فقط فى الاختبارات التحريرية المقابلة ؟ أم سيدخل كل المتقدمين الاختبارات التحريرية، والمقابلة معا، وتجمع درجاتهم فى الاختبارين وتتم المفاضلة على درجاتهم الكلية أم لا ؟
- ما هو التصرف فى حالة حصول اثنين أو أكثر من المتقدمين على درجات متساوية ؟

عليك بتجهيز القاعة أو المكان الذي ستتم الاختبارات التحريرية فيه، والتي يجب أن تكون مطبوعة في شكل لائق ، وأن تتم بنظام ودقة .

يتم تصحيح إجابات المتقدمين على الاختبارات التحريرية بكل الدقة والموضوعية ، ومن قبل متخصصين .

بعد تحديد الناجحين في الاختبارات التحريرية ، يتم إعلامهم بالنتائج ، ويتم تحديد مواعيد مقابلتهم ، وفي هذا الصدد تأكد مما يلي :

- أنك والمتقابلين تعلمون مكان ووقت المقابلة .
- أنك ستعطى وقتاً كافياً لكل مقابلة .
- أنك حددت لجنة المقابلة ومن سيرأسها .
- أنك خصصت حجرة مناسبة لإجراء المقابلة .



أثناء عملية المقابلة عليك بما يلي :

- ضع المتقابل معه في حالة نفسية مناسبة، ومن خلال اسئلة ودودة .
- حاول جعل المناقشة في اتجاهين أنت وهو مع توجيه اسئلة مفتوحة تجعله يسترسل في الكلام
- استفسر عن كل ما تريد ، وتعمق في الاسئلة التي تكشف عن كل ما تريد الوصول اليه .
- خطط لوقت المقابلة واستخدم الوقت بعناية .

افحص بانتظام أثناء المقابلة ما يلي :

- ماذا يعمل الشخص حالياً ؟
- لماذا يتقدم لهذه الوظيفة ؟
- ما هي خطته المستقبلية ؟
- ما هي اجتماعاته وهواياته ؟
- ما هي صفاته وخلفياته الاجتماعية ؟
- ما هو استعداداه للعمل كعضو في فريق ؟

استخدم نموذج محدد للتقييم أثناء المقابلة ، وأنت وكل أعضاء اللجنة وبعد الانتهاء من المقابلات على اللجنة تفرغ نتائج تسجيلات وأحكام كل أعضاءها، ومن ثم تحديد الناجحين وفقاً لترتيبهم تمهيداً لإعداد خطابات القبول وإرسالها إليهم

في الحالات التي يتساوى فيها أكثر من متقدم في نتائج المقابلات يتم إعداد مقابلات ثانية للمفاضلة فيما بينهم .

قبل إرسال خطابات القبول للناجحين ، يجب الاستعلام والاستفسار الجيد والدقيق عنهم سواء من أعمالهم السابقة ، أو من مصادر التوصية الذين ذكروها في نموذج طلب التوظف .

تعد خطابات القبول ، وخطابات الرفض وترسل لكل المتقدمين .



