

ولكن هذا لا يعني أن الحوافز هي المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية وإذا أخذنا الإنتاجية على مستوى الأفراد (العنصر البشري) وليس على مستوى الهيئة فإن الحوافز تصبح المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية الخاصة بالأفراد. وإذا كانت إنتاجية الفرد هي حاصل ضرب الرغبة في القدرة فإن الحوافز تؤدي إلى زيادة الرغبة وقد تؤدي إلى زيادة القدرة.

هل نبدأ بزيادة الأجر أم بزيادة الإنتاجية؟

إن هذا السؤال لا زال محل مناقشة على مستوى المنظمات وعلى المستوى القومي، ولا زالت هناك وجهتا نظر للإجابة عليه، ولكن من وجهة نظرنا فإننا نميل إلى زيادة الإنتاجية أولاً وما يترتب عليها من زيادة الدخل والربح وإمكانية زيادة الأجر.

وعليه تتضح علاقة الأجور والحوافز بالتدريب:

تكمن العلاقة بين التدريب والأجور في أن الأجور مرتبطة ارتباطاً كلياً وجزئياً بالإنتاجية، ومن أهم المداخل لزيادة الإنتاجية الكلية هي زيادة إنتاجية الفرد والتي تقوم على التدريب الصحيح والمستمر.

وجدير بالذكر أن من خلال زيارتي للعديد من الدول العربية وجدت أن هناك عدد كبير من المؤسسات العربية تقوم بإعطاء شكل من أشكال الحوافز لكل موظف يحضر برنامج تدريبي، كنوع من التحفيز على المشاركة والالتزام في الدورات التدريبية.

6- علاقة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالتدريب:

يشير الاستقطاب إلى: عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل للملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية،

والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالهيئة. ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن عملية الاستقطاب تركز على:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.
 - تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للهيئة سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
 - وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
 - تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار ، والالتزام بالإجراءات القانونية.
 - التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود ، واستيفاء المستندات والسجلات.. وغيرها.
- وتتعدد النقاط التي توضح ضرورة الاستقطاب وأهميته، ومن أهمها ما يلي:

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام الهيئة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة الهيئة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً .
- يهتم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات الهيئة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الوظيفي الأفضل.

مراحل وخطوات عملية الاستقطاب:

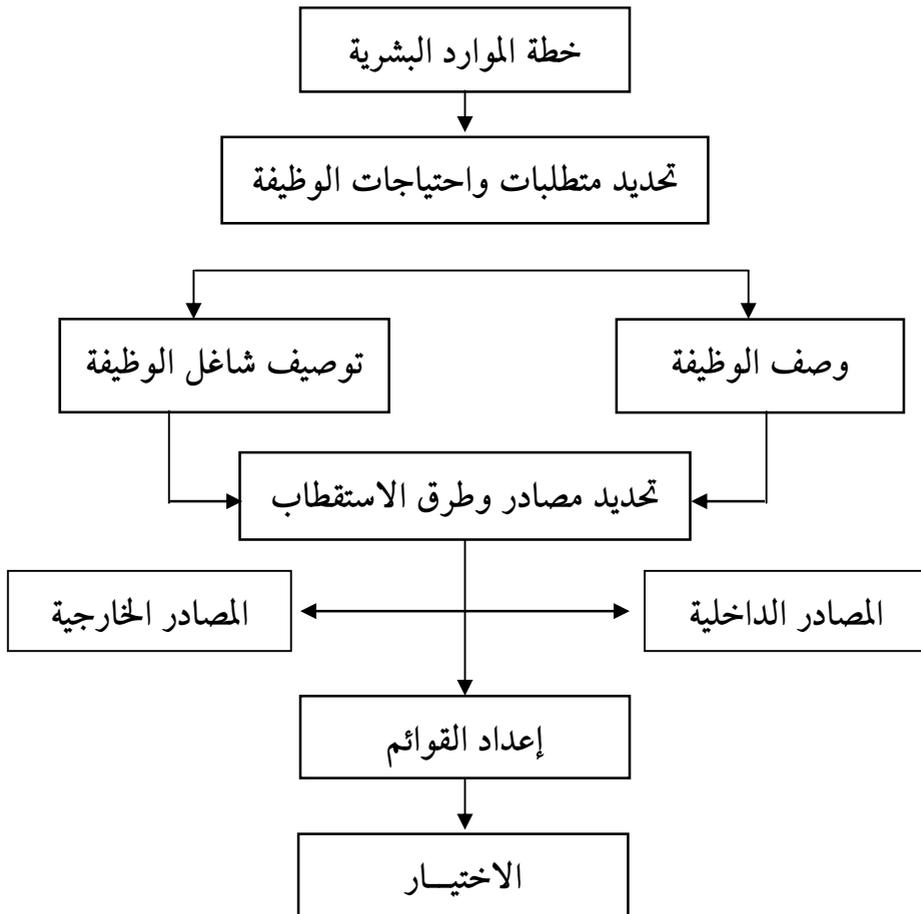
تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل يمكن بيانها من خلال الشكل رقم (3-6)، ويتضح من الشكل أن جميع مراحل وخطوات عملية الاستقطاب حتى يكتب لها النجاح لا بد أن تؤسس على خطة واضحة للموارد البشرية، ثم تحدد بوضوح المبررات والأسباب الداعية للاستقطاب، ويؤثر ذلك بشكل كبير على عملية تحليل الوظائف - وصف الوظيفة وخصائص وشروط شاغل الوظيفة - ، وبناء على ذلك يمكن التفكير في مصادر الاستقطاب وطرق اختيار الأفضل من بينها، كما يلي:

- أولاً: خطة الموارد البشرية: تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو لمشروع تحت الدراسة ، ومن ثم تتمكن الهيئة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما.

- ثانياً: بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة: تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح، وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية، وهذا يعني أولاً القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة

تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن ثمَّ تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات، والمهارات، والمعارف، والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة.

وفيما يلي شكل يوضح خطوات الاستقطاب:



شكل (6-3): مراحل وخطوات الاستقطاب

مصادر الاستقطاب:

من خلال المصادر الداخلية والخارجية:

أ- المصادر الداخلية:

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة.
- سرعة الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل.
- الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال داخل الهيئة.

ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الداخلية ما يلي: الترقية، والنقل، والإعلان الداخلي، وترشيح الزملاء والأصدقاء، ومخزون المهارات.

ب- المصادر الخارجية:

- الإعلانات في الصحف والمجلات.
- مكاتب ومراكز التوظيف.
- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.
- الاستعانة بالمستشارين في عملية الاختيار.
- ترشيحات موظفي الهيئة.
- مكاتب الهيئة.
- النقابات.

مفهوم الاختيار:

يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على إتخاذ قرار التعيين ويوضح ذلك الشكل التالي:



شكل (3-7): الاختيار بين الاستقطاب والتعيين

إن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمراً واجباً وأساسياً حتى تضمن الهيئة انتقاء الفرد المناسب للعمل المناسب، والفرد القادر على أداء مهام ومسؤوليات منصبه على النحو الصحيح، وحتى تتم عملية الاختيار على الوجه المرضي فيجب أن يسبقها عملية تحليل الوظائف والأعمال الحالية ومدى حاجتها للأفراد كمياً ونوعاً، كذلك يجب القيام بإجراء طويل المدى للاحتياجات بالموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول عليها.

ويمكننا تعريف عملية الاختيار بأنها: العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالهيئة.

خطوات عملية الاختيار والتعيين:

أولاً: طلب التوظف أو السيرة الذاتية.

ثانياً: المقابلات المبدئية.

ثالثاً: الاختبارات: ومن أهم هذه الاختبارات:

- الاختبارات الجسمانية.
- اختبارات الذكاء.
- اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات.
- اختبارات الإنجاز.
- اختبارات القدرات والاستعداد.
- الاختبارات الطبية.
- اختبارات سرعة البديهة والاستجابة.
- الاختبارات الشخصية.
- الاختبارات النفسية.

رابعاً: المقابلات: تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف من خلال المحادثة مع الأشخاص وجهاً لوجه، والبحث عن إجابة ثلاثة أسئلة:

- أ- هل يستطيع المتقدم القيام بالعمل (القدرة)؟
- ب- هل يرغب المتقدم في أداء العمل (الرغبة)؟
- ج- كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل؟

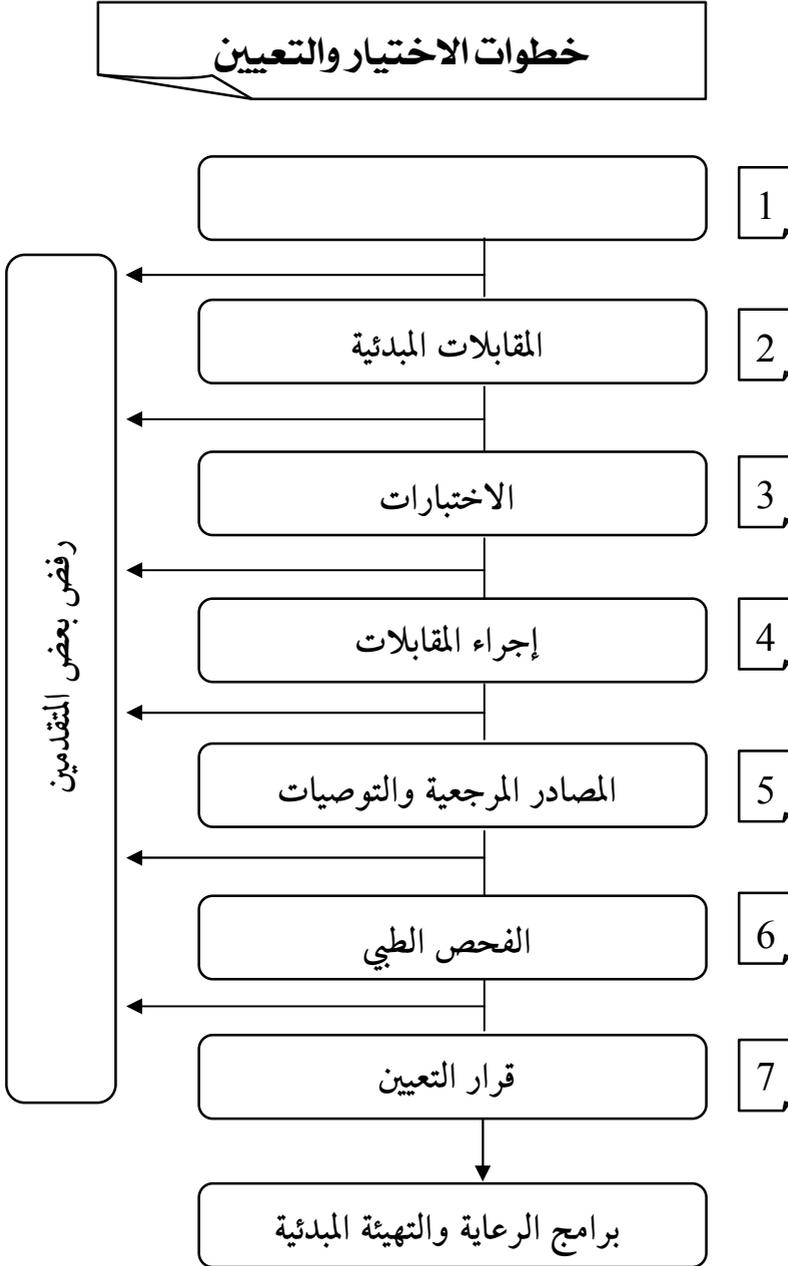
جدير بالذكر أن من أهداف المقابلات: (1) الحصول على المعلومات، (2) إمداد المتقدمين بالمعلومات، (3) المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة، كما أن الانتقادات الموجهة للمقابلات: (1) خطأ الانطباع الأول، (2) التأثير بالمعلومات المذكورة في طلبات التوظيف، (3) التركيز على المظاهر غير الإيجابية، (4) الاعتماد على الفكرة المسبقة، (5) عادة يميل القائمون بالمقابلة لاختيار من يتوافق على ميولهم واتجاهاتهم، (6) عدم البت النهائي في عدد من المتقدمين.

خامساً: المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية.

سادساً: الفحص الطبي.

سابعاً: قرار التعيين والتهيئة المبدئية.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:



شكل (3-8): مراحل الاختيار وصولاً للتعيين

نموذج طلب التحاق بالعمل

الاسم: الجنس: تاريخ ومحل الميلاد:

العنوان: الحالة الاجتماعية: التليفون:

الدرجات العلمية التي حصلت عليها

م	الدرجات العلمية	المدرسة أو الجامعة	سنة التخرج
1			
2			
3			

الخبرات السابقة

م	العمل	جهة العمل	المدة: من - إلى -	أهم المسؤوليات
1				
2				
3				

- المعرفة باللغة الإنجليزية: ممتاز جيد متوسط

- الإلمام بالحاسب الآلي: ممتاز جيد متوسط

البرامج التدريبية التي حصلت عليها:

م	العمل	المدة	السنة	المكان	أهم العناصر
1					
2					
3					

الأسماء أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها

م	الاسم	العنوان	رقم التليفون
1			
2			
3			

التوقيع:

التاريخ: / /

وعليه تتضح علاقة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالتدريب:

- إن الفريق الذي يقوم باستقطاب الموارد البشرية لابد وان يكون على دراية تامة بمهارات البحث والحوار والتفاوض، فضلا عن فريق الاختيار الذي يقوم بالمقابلات الفردية مع المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛ الذي ولا بد أن يتوافر لديه مهارات إعداد وعقد المقابلات الوظيفية، ومن هنا تظهر أول ملامح العلاقة القوية بين التدريب والاستقطاب والاختيار؛ التي بدورها تثقل نلك المهارات مع كلا الفريقين السابقين.
- من المفترض أن يحدث عند التعيين - وباhtداء بنتيجة المقابلات الوظيفية - أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الجديد.

7- علاقة تقييم الأداء بالتدريب:

يقول عبد الله بن محمد المدهش أن تقييم الأداء تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه وقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح، وهذه العملية من أهم العمليات الإدارية وأكثرها حساسية كأي عملية تتعلق بالتعامل مع البشر وبالتالي يجب أن تتم بجيادية، وصدق، وأمانة، وموضوعية لتحقيق الأهداف التالية:

- الإصلاح الوظيفي.
- اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الأعلى.
- تحقيق العدالة بين الموظفين.
- تشجيع الموظفين على المزيد من البذل.

وذلك عن طريق التقييم وفق العناصر التالية:

- مستوى الأداء.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.