

دور نشاطات تكوين الموارد البشرية, في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب (دراسة تطبيقية على الشركة العامة للزجاج في مدينة دمشق)

الدكتور بسام الستزه

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

هدف البحث إلى التعريف بأهمية نشاطات تكوين الموارد البشرية في الشركة السورية لصناعة الزجاج, وهدفها المتمثل, في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب, وذلك من خلال إظهار مكوناتها الأساسية, المتمثلة في نشاطات تحليل العمل وتصميمه, ونشاطات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها. ولقياس مدى تطبيق ذلك وزعت 169 استبانة على عملي الشركة بحسب خصائصهم الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى حقيقة مهمة وهي: ضعف نشاطات تكوين الموارد البشرية في الشركة المتمثلة بعناصرها سألقة الذكر وإخفاقها في الوصول إلى هدفها المتمثل في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمكونات نشاطات تكوين الموارد البشرية المتمثلة, في ضرورة تفعيل كل من نشاطات, تحليل العمل ثم تخطيط, الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها التي تهدف في مجملها إلى وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

الكلمات المفتاحية: نشاطات تكوين الموارد البشرية- وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

1 - مقدمة البحث:

تعيش المنظمات المعاصرة اليوم في واقع يفرض عليها عدداً كبيراً من التحديات التي تهدد وجودها نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والعلمية والتقنية المتسارعة، ويأتي في مقدمتها المنافسة الشديدة فيما بينها. الأمر الذي فرض على إدارة تلك المنظمات مواجهة هذه المتغيرات من خلال التخطيط لعملياتها، لمواجهة تلك التحديات، وتأتي "نشاطات إدارة الموارد البشرية" إحدى الأدوات الرئيسية للإدارة المعاصرة لمواجهة تلك التحديات. ويأتي في مقدمة تلك العناصر المكونة لتلك النشاطات ما يسمى بنشاطات "تكوين الموارد البشرية" التي تهدف إلى "وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب" الذي يعد نقطة البداية وحجر الزاوية في امتلاك الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة ورسالتها، ومن ثمّ تحديد قدرتها على المنافسة في ظل تلك التطورات. وهذا لن يتحقق إلا من خلال وضع خطة يتم بموجبها تكوين الموارد البشرية يكون هدفها الرئيسي وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. إذ كثيراً ما يشار الجدل حول هذه الفكرة عند الحديث عن التوظيف والتعيين في منظمات القطاع العام والخاص على حد سواء، لكن دون المعرفة الحقيقية لمضمون هذه الفكرة و أبعادها. وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا البحث من خلال دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الزجاج في مدينة دمشق.

ومن هنا يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على الأبعاد الحقيقية لهذه الخطة، منطلقين من النشاطات التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة التي يأتي في مقدمتها وظيفة تكوين الموارد البشرية التي سنطلق عليها نشاطات تكوين الموارد البشرية في المنظمة.

ثم هل تتبنى إدارة الشركة المدروسة هذه الاستراتيجية في عملها، ولاسيما إذا علمنا أن المورد البشري يعد في عالم اليوم أحد أهم أصول المنظمة المعاصرة، بوصفه رأس مال فكرياً تعدّ صناعته أحد أهم عوامل القدرة التنافسية للمنظمة المعاصرة.

2 - مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أهمية المورد البشري العامل في المنظمة المعاصرة ذاته، ومن ثمّ أهمية وجود نشاطات خاصة لإدارة الموارد البشرية معنية بتكوين الموارد البشرية بوصفها الخطوة الأولى والقاعدة الأساسية في مجمل نشاطات المنظمة، وأثر ذلك التكوين في وضع الفرد المناسب في المكان

الوظيفي المناسب، الأمر الذي يؤثر في مجمل أداء العاملين في النشاطات جميعها ونشاطات المنظمة ومن ثم في فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

وبصورة أكثر تحديداً يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية في الشركة العامة لصناعة الزجاج بنشاطات تكوين الموارد البشرية المتمثلة بـ: نشاطات تصميم العمل وتحليله وتوصيفه، ونشاطات تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية وتعيينها؟ وهي (المتغيرات المستقلة للدراسة).

2. ما مدى تأثير تكوين نشاطات الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب؟

3. ما تأثير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة على المتغيرات المدروسة؟

4- أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيس للبحث في معرفة مدى تأثير نشاطات تكوين الموارد البشرية في المنظمة في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، وفي تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- التعريف بنشاطات إدارة الموارد البشرية للموارد البشرية.
- ب- التعريف بنشاطات تكوين الموارد البشرية و مكوناتها. الدور الذي تؤديه في بناء القاعدة الأساسية لأداء المورد البشري، أي بناء القدرة على الأداء بوصفها أحد قطبي معادلة مستوى الأداء البشري الجيد و هي (القدرة × الرغبة) التي على أساسها يمكن التنبؤ بإمكانية تطوير أداء العاملين وتنميته في المنظمة المعاصرة.
- ج- تحديد مدى الفروق في استجابات الباحثين لنشاطات تكوين الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية.
- د- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي يأمل الباحث التوصل إليها في ضوء النتائج التي سوف تسفر عنها هذه الدراسة.

4- أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يدرسه وهدفه الرئيسي وهو إمكانية الوصول إلى "وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب"، الذي ما زال شعاراً تنشده منظماتنا ولا تعرف كيفية الوصول إليه. ومن هنا تأتي أهمية البحث في أنه يقدم دليلاً نظرياً، لإدارة المنظمات المدروسة توضح آلية الوصول إلى تحقيق ذلك الهدف.

ب. الأهمية العملية: يحاول البحث الوصول إلى نتائج و توصيات قد تساعد إدارة الشركة المدروسة على إيضاح نواحي القصور لديها فيما يتعلق بكيفية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

5- فرضيات الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة كان لا بدّ من وضع الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع المنهجية العلمية في نشاطات تكوين الموارد البشرية في المنظمة، ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- توجد علاقة تأثير لنشاطات تخطيط الموارد البشرية في وضع الفرد في المكان الوظيفي المناسب.

- توجد علاقة تأثير بين نشاطات الاستقطاب الفعال في وضع الفرد في المكان الوظيفي المناسب.

- توجد علاقة تأثير بين نشاطات الاختيار و التعيين في وضع الفرد في المكان الوظيفي المناسب.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق جوهرية في آراء المبحوثين نحو متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الديموغرافية مثل: الجنس و الخبرة و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي الذي يشغله العامل في العينة المدروسة.

6- الدراسات السابقة:

لا توجد دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع، على حد علم الباحث، بل إن أغلب الدراسات تناولت نشاطات الموارد البشرية بعلاقتها بعدد آخر من المتغيرات ركزت أكثرها على الأداء. لذلك نستعرض فيما يأتي بعض هذه الدراسات.

- دراسة (ميا، علي، وآخرون، 2007)، بعنوان: "الإدارة النشاطات وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية السورية". هدفت الدراسة: إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الأنشطة في الأداء في منظمات الأعمال الصناعية في الساحل السوري، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين في المنظمات المدروسة جميعهم البالغ عددهم (107) مديرين، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قصور كبير في عملية تنفيذ النشاطات والرقابة عليها

في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك النشاطات ورقابتها بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وعدم مشاركة المديرين في المستوى الوظيفي في إدارة النشاطات على مستوى المنظمة، وتأكيد جهات نظر مديري المنظمات محل البحث بأن تطبيق أسلوب الإدارة النشاطات في المنظمات الصناعية العامة بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وذو تأثير إيجابي كبير فيها.

- دراسة: (ناصر، محمد جودت، 2006)، بعنوان: "بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين - دراسة ميدانية لعينة من المنشآت السورية". هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين سوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية للمجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: إن عدم وجود أسس محدودة للتعيين والاستعاضة عنها بقرارات وأوامر مركزية يقود إلى حدوث اختلالات بنيوية في الاقتصاد الوطني، ولا علاقة للمؤهلات العلمية والخبرات التي يمتلكها الفرد في معظم الأحيان بإمكانية توليه موقعاً قيادياً، وأن هنالك تعارضاً بين تحقيق مصلحة المنظمات وأهدافها وبين تحقيق مصالح إدارييها المعينين بطرائق غير علمية.

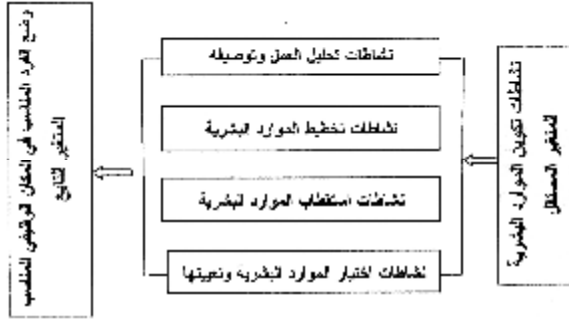
- دراسة: (Smith, Candy Stevens, 2009)، بعنوان: "تشااطات إدارة الموارد البشرية في جامعات وكليات ولاية تكساس الأمريكية". و التي هدفت إلى التعرف هل تمارس الجامعات والكليات بولاية تكساس الأمريكية نشاطات إدارة الموارد البشرية خلال الأربع سنوات، وإذا كانت تمارسها فعلاً فإلى أي مدى، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في استخدام عناصر نشاطات إدارة الموارد البشرية فيما بين المستجيبين بالجامعات والكليات المدروسة.

يظهر من الدراسات السابقة أنها تناولت بمعظمها تأثير نشاطات إدارة الموارد البشرية في الأداء، كما يوجد تفاوت في تناول عناصر تلك النشاطات على الأداء. كما تم التركيز في بعضها على عملية الاختيار ودوره في تعيين العاملين في المنظمة. لكن أياً منها لم يتناول دور نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع العامل المناسب في مكانه الوظيفي المناسب الذي يعد أساس فاعلية الأداء. وهذا ما سوف توضحه هذه الدراسة.

7- نموذج الدراسة:

مما سبق يمكن تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع من خلال الشكل رقم (1) الآتي:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8- منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على:

- أ- المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى أهدافها المحددة و يقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية من خلال الرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الدراسة الميدانية.
- ب- المنهج التطبيقي الإحصائي: من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة طورت لهذا الغرض، تشمل محاور الدراسة. وقد تضمنت هذه الدراسة إطاراً منهجياً، وإطاراً نظرياً، ودراسة ميدانية، فضلاً عن النتائج والتوصيات والمقترحات.

9- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث وعينته من العاملين في الشركة العامة لصناعة الزجاج بدمشق. اختيرت مفردات العينة لتمثيل فئة مجتمع الدراسة بصورة عشوائية بواقع (25%) من إجمالي الموظفين البالغ عددهم (790) عاملاً حتى نهاية عام 2010. وبذلك أصبحت عينة الدراسة المأخوذة (195) مفردة. وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 169 استبانة، أي بنسبة 86.6%.

10- مناقشة متغيرات الدراسة:

1-10 إدارة نشاطات تكوين الموارد البشرية:

ينظر إلى إدارة نشاطات الموارد البشرية على أنها: عملية يتم من خلالها وضع الخطط التي تخص نشاطات تكوين الموارد البشرية، بما يخدم أهداف المنظمة، يعني ذلك أنها عملية يتم من خلالها

الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية، والتوجهات العملية لنشاطات المنظمة (المرسي، 2006: 49). وبشكل أكثر تحديداً نجد أن نشاطات تكوين الموارد البشرية هي عبارة عن خطة تشمل كل ما يتعلق بنشاطات إدارة الموارد البشرية بدءاً من تصميم العمل وتحليله وتوصيفه ثم التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب إلى خروج العامل إلى التقاعد. وتهدف هذه النشاطات إلى تأمين قوة عمل قادرة على تنفيذ رؤية المنظمة، ورسالتها وإستراتيجيتها العامة، إذ يركز تخطيط الموارد البشرية على توفير تلك الاحتياجات من حيث العدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وفي المكان المناسب.

10-2-10 نشاطات تحليل العمل وتوصيفه:

يشمل إطار عمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من النشاطات، والنشاطات داخل المنظمة، يأتي في مقدمتها: "نشاط أو وظيفة تكوين الموارد البشرية" الذي يشمل بدوره مجموعة من النشاطات الفرعية المتكاملة، والمتراصة تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية لاحقاً بتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتوقيتاً. ويأتي في مقدمة تلك النشاطات الفرعية نشاط تحليل العمل أو الوظيفة، ثم توصيفه. ونظراً إلى أهمية تحليل العمل بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، نص النظام الداخلي للوكالة الفيدرالية الأمريكية فيما يخص اختيار العاملين على أن: تحليل العمل يعدّ الخطوة الأساسية في مشروعية النشاطات المهمة كلّها التي تتعلق بأداء العاملين للعمل. (p. 159, Jackson. Schuler 2009). وهنا تجدر الإشارة إلى أن مدخل تحليل العمل هو معرفة المقصود بهيكلية العمل أو تصميمه الذي يعرف بأنه: معرفة ما محتوى العمل أو الوظيفة من حيث، عدد المهمات والواجبات، والمسؤوليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة. وهي نشاط يأخذ شكل عملية فنية إدارية بأن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية، وتشرف على تطبيق نتائجه. وتُحدّد من خلال هذا النشاط الأطر العامة، والتفصيلية للأعمال والنشاطات جميعها التي تؤدي داخل المنظمة، توضح هذه الأطر الدور الذي يؤديه كل منها. (عقبلي، 2005: 142)

10-2-10 Job Analysis :تحليل العمل:

يعرّف تحليل العمل بأنه: عملية مكونة من مجموعة من المهمات والنشاطات التي يمكن من خلالها تحديد، واجبات العمل، وخصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، وتشمل تلك العملية جمع المعلومات عن العمل أو الوظيفة، وأنشطتها، ومتطلباتها، وسلوكياتها، ومسؤولياتها، ووسائل أدائها وطريقته وعلاقتها بالنشاطات الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وظروف أدائها. (Desler Gary. 2006:)

(p 61) وتستخدم تلك المعلومات من أجل إعداد ما يسمى بوصف العمل من خلال معرفة مستلزماته، ومتطلباته، كما تستخدم في تحديد مواصفات العمل من خلال معرفة مواصفات العامل الذي سيؤديها لاحقاً. (Jackson. Schuler 2009,p 153)

عدّ تحليل العمل من المهمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، يتضح ذلك من خلال عملية جمع المعلومات التي تخص واجبات العمل. إذ تعدّ أساس وضع برامج التدريب، و المعلومات التي تتعلق بالخصائص الإنسانية للموارد البشرية تستخدم في مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات استقطاب نوعية الموارد البشرية اللازمة للتعيين في العمل أو الوظيفة. كما أن برامج تقويم النشاطات تتوقف -إلى حد كبير- على درجة صحة التوصيف المستخدم. و بذلك يشمل تحليل النشاطات، والأعمال المجالين الأساسيين الآتيين . (Desler Gary. 2006: p 61)

الأول- وصف النشاطات: **Job Description** ويقصد به سجل أو وثيقة تبين متطلبات، الوظيفة، ومستلزماتها، أو العمل: كالواجبات، والمسؤوليات، وظروف العمل، والأدوات، والوسائل المستخدمة في أداء العمل.

الثاني- المواصفات الوظيفية: **Job Specifications** ويقصد بها معرفة المهارات وتحديدها والخبرات، والقدرات، والمعارف التي يجب أن تتوافر في شاغلها. وفيما يأتي شرح مبسط لمضمون كل من المجالين السابقين.

أولاً- وصف العمل: **Job Description**

إن المعلومات التي نحصل عليها من خلال تحليل العمل تعدّ أحد العناصر المهمة المستخدمة في وصف العمل الذي يجب أن يشمل النواحي الآتية: (R. WAYNE MOMDY,2010:p,98)

- الواجبات الأساسية التي يؤديها العامل.
 - النسبة المئوية من زمن أداء كل واجب من الزمن الكلي للعمل.
 - معايير الأداء المستخدمة في قياس إتجاز تلك الواجبات.
 - ظروف العمل، واحتمالات الخطر الناجمة عن أداء الواجبات.
 - عدد العاملين الذين يقومون بالعمل.
 - الأدوات، والوسائل المستخدمة في العمل.
- كما أن محتوى وصف العمل يختلف باختلاف طبيعة العمل، والهدف الذي يستخدم من أجله.

ثانياً - مواصفات العمل: Job Specifications

وهي عبارة عن بيان يظهر مواصفات الشخص المطلوب لشغل العمل أو الوظيفة وتشمل: المعارف ومستوى التأهيل العلمي، والقدرات، والمهارات الواجب توافرها فيه للقيام بواجبات العمل ومسؤولياته.

10-2-2 مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

تستخدم نتائج تحليل العمل في مجالات النشاطات التنفيذية جميعها لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، نذكر منها المجالات المرتبطة بالبحث فقط، وهي: (R. WAYNE MOMDY,2010:p,93)

1- تخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

إن أحد أهم الأسباب الكامنة وراء عملية تحليل العمل يكمن في استخدام نتائج التحليل في تخطيط الموارد البشرية للفترة القادمة، من خلال معرفة كمية الموارد البشرية، اللازمة ونوعها للعمل، لأن كل عمل يتطلب مستويات محددة، ومختلفة من المعرفة، والمهارات، والقدرات التي يجب توافرها فيمن سيشغل تلك الأعمال، وهذا ما تظهره نتائج التحليل.

1-تسهيل عملية استقطاب الموارد البشرية:

لا يمكن لنشاط الاستقطاب أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص الموارد البشرية ومواصفاتها المراد استقطابها التي وفرها تحليل العمل. فمعرفة تمكنه من معرفة من سوف يستقطب، وأين هو موجود في سوق العمل، ومن ثمّ فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح.

2-اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

تزود نتائج عملية تحليل الأعمال، والنشاطات إدارة الموارد البشرية بمعايير موضوعية عن أداء العمل، ومواصفات الشخص الذي سوف يقوم به، لذلك تعدّ قرارات الاختيار، والتعيين المعايير التي تشمل مواصفات العمل أو الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها في شاغلها، والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه للقيام بتلك بمهام تلك الوظيفة، وواجباتها، ومسؤولياتها بالشكل المناسب. (R. WAYNE MOMDY,2010:p,95).

3-10 نشاطات تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بنشاطات تخطيط الموارد البشرية: "عملية يتم من خلالها الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل النشاطات الشاغرة، من حيث العدد الصحيح ونوعية الأفراد المؤهلين للقيام بأعباء النشاطات المناسبة وفي الوقت المناسب خلال مدة زمنية محددة. (حسن، راوية محمد، 2007، 75).

أهمية نشاطات تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهميه نشاطات تخطيط الموارد البشرية في النقاط الآتية:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على التخلص من الفائض وسد العجز.
2. يساعد على تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية وتخطيطها من حيث الكم والنوع.
3. يساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الإفادة المثلى من الموارد البشرية.
4. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
5. يظهر تخطيط الموارد البشرية نقاط القوة والضعف في نوعية الموظفين وفي أدائهم مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
6. يساعد تخطيط الموارد البشرية على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
7. يساعد تخطيط الموارد البشرية على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين إذ يتضمن ذلك تحديد نشاطات التدريب والتحفيز والنقل والترقية (ماهر، أحمد، 2007، 162).

أهداف نشاطات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف نشاطات تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي:

1. تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع النشاطات، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة، ومن ثم لكل مجموعة من النشاطات موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن مدة زمنية قادمة.

2. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
3. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام، وهذا يتم من خلال معالجة العجز والفائض في بعض التخصصات في القطاعات الإدارية والخدمية.
4. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن درجة الرضا عن العمل من جانب الموظفين.
5. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة، وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الفكرية المهمة.
6. وضع خطط وبرامج تدبير احتياجات الموارد البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
7. المساعدة في رسم إستراتيجيات الموظفين وتخطيطها ودعمها، وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل نشاطات الاختيار والتعيين، نشاطات الأجور والحوافز، نشاطات التدريب، نشاطات الترقية، نشاطات تقييم الأداء، ونشاطات تحسين ظروف بيئة العمل.
8. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، سواءً للموظفين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم، أو للمرشحين للنقل أو الترقية. (القحطاني، 2008، 75)

10-4 نشاطات استقطاب الموارد البشرية:

تعرف نشاطات الاستقطاب بأنها: "عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة تهدف إلى جذب الأفراد للتقدم للنشاطات الشاغرة، أي بعبارة أكثر تفصيلاً استمالة وجذب مجموعة كافية من الناس المؤهلين والصالحين الذين يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء النشاطات الشاغرة." (العريقي، منصور، 2008م، 81)

أهمية نشاطات الاستقطاب:

يشير أحد المديرين التنفيذيين لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة بقوله: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة في وقتنا الحاضر هي لعبة الموارد البشرية، فإذا تمكنت المنظمة من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا أخفقت في ذلك فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتقذ الموقف".

كما يؤكد هذا الاتجاه أحد المديرين التنفيذيين لشركة (Sony) اليابانية، إذ يقول "إن مستقبل المنظمة في الأمد الطويل هو في يد من تستأجرهم، بل لا أبالغ إذا قلت: إن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنًا". (Foulkes, Fredrik & Robert, E. 2002,53)

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في النقاط الآتية:

1. إن الاستقطاب الجيد يفتح جميع مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، فكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
3. تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. (مرعي، محمد، وآخرون، 2006، 3).

أهداف نشاطات الاستقطاب:

تهدف نشاطات الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط الموارد البشرية بالمنظمة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للنشاطات، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة.

كما تهدف نشاطات الاستقطاب إلى تحقيق ما يأتي: (العريقي، منصور، 2008، 83).

1. جذب وتوفير أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم الاختيار بها.
2. التأكيد أن نشاطات الاستقطاب جميعهم تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3. القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة وكفوة.
4. استخدام أساليب قانونية في عملية الاستقطاب لتقليل تكاليف الإعداد والتدريب وتكوين قوة عمل ذات كفاءة عالية.
5. المساعدة في زيادة معدل استقرار الموارد البشرية.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن هناك مصدرين رئيسيين للاستقطاب هما:

- أ- المصادر الداخلية: وتشمل: الترقيات والنقل الداخلي، ومخزون المهارات، ومعارف الزملاء والأصدقاء.

ب- والمصادر الخارجية: وتشمل: التقدم بطلب التوظيف، والإعلانات، ومكاتب التوظيف، المعاهد والجامعات المتخصصة. والنقابات المهنية، والخبراء والمختصين.

تخطيط برنامج استقطاب الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط برنامج الاستقطاب، وتقويمه بعدد من الخطوات هي: (شاويش، 2007، 289)

أ- الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل:

تمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل، واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيه القاعدة الأساسية التي تقوم عليها نشاطات الاستقطاب. فهذه النتائج هي بمنزلة الموجه العام لهذه النشاطات، وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية، والمستقبلية.

ب- الاطلاع على نتائج تحليل الأعمال و تخطيط الموارد البشرية:

تفيد معرفة نتائج تحليل الأعمال، في معرفة أعداد النشاطات ونوعياتها ومن ثم معرفة مواصفات الموارد البشرية التي تحتاج إليها مستقبلاً، وهذا يساعد كثيراً على تحديد مصادر توافرها في سوق العمل، كما يفيد في وضع الحوافز الاستقطابية التي تناسبها. كما تقدم نتائج تخطيط الموارد البشرية معرفة عدد هذه الموارد التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً، ونوعيتها، وتحديد موعدها هذه الحاجة، ليعمل نشاط الاستقطاب حساباً على تلبية ذلك.

ت- وضع برنامج استقطابي فعّال: بحيث يكون قادراً أن يغطي الجوانب الآتية:

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة.
- تحديد سوق العمل المستهدف المتوافر فيه الموارد البشرية المستهدفة.
- تحديد المحفزات والمغريات المناسبة لاستقطاب نوعية الموارد البشرية المطلوبة.
- تصميم الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها إلى الموارد البشرية المراد استقطابها.
- تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية.
- تحديد أعضاء الفريق الذي سوف ينفذ عملية الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة واختياره، وتحقيق هدف الاستقطاب المطلوب.

10-5 نشاطات اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

تهدف نشاطات الاختيار والتعيين إلى تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط العمل ومتطلباته، وبين مواصفات العنصر البشري وخصائصه من حيث المهارات، والقدرات، والاتجاهات، وغير ذلك من الخصائص الشخصية الأخرى. (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005، 167).

مفهوم اختيار الموارد البشرية، أهمية النشاطات:

يعرف الاختيار أنه: "عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم، وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفاعلية ورضا كبيرين، بمعنى آخر تتطلب عملية الاختيار اتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد أو رفضهم." (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005، 168). ويعني القيام بسلسلة من الإجراءات والخطوات يتم من خلالها انتقاء أفضل من تم استقطابه من المرشحين لشغل نشاطات المنظمة للمدة القادمة على أسس علمية وموضوعية تحقق العدالة والمساواة، وتسهم حقيقة في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

تظهر أهمية النشاطات لعملية الاختيار من خلال ما يأتي:

1. إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في العمل المناسب.
2. إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً. (أبو شيخة، نادر، 2000، 82).
3. تضمن فاعلية نظام الاختيار للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية، إذ يوفر لهم أجوراً عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وخبراتهم، كما يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
4. إن من أهم عوامل الفساد في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة، وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباهاه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها. (عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، 2006، 77).

أهمية عملية الاختيار:

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطاءها الأهمية المناسبة للأسباب الآتية: (نصر الله حنا، 1999، 120)

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر بأنه مضيعة للوقت، والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب، وفي إجراء المقابلات، والامتحانات.

- إن اختيار الشخص غير المناسب يكون ناتج أدائه ضعيفاً، وهذا ما يؤثر في الإنتاجية العامة للمنظمة.
- إن تطبيق سياسات تنوحي العدالة، والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع، ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية، مما يجنب المنظمة مشكلات الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
- إن اتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة، وتحقيق إنجازات مميزة.

مراحل عملية الاختيار والتعيين: (عقيلي، عمر وصفي، 2005، 344 - 240).

يجمع أغلب الباحثين على أن عملية الاختيار والتعيين العلمية تمر بالمراحل الآتية:

- 1-مراجعة طلبات التوظيف المقدمة في مرحلة الاستقطاب. حيث يتم غربلتها لمعرفة من تنطبق عليه شروط نشاطات المنظمة وإبقائه واستبعاد من لا تتوافر فيه تلك الشروط.
- 2-المقابلة الأولية: لمعرفة بعض المعلومات عن المتقدم، واهتماماته، وسبب اختياره للمنظمة.
- 3-الجولة الميدانية: وذلك لتعريف المتقدم بالجو العام للمنظمة؛ وذلك بهدف إماماً تثبيت بعض المعلومات في ذهنه عنها أو تغييرها بعد الجولة.
- 4-الفحص الطبي: يخضع المتقدمون للتوظيف جميعهم إلى فحوصات طبية الهدف منها تحديد مدى ملاءمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم إليها من خلال مقارنة الوضع الصحي لديه بالشروط الصحية المطلوبة للعمل في هذه الوظيفة إذ تتحدد هذه الشروط من قبل لجنة أطباء بعد اطلاعها على طبيعة العمل في هذه النشاطات. (برنوطي سعاد، 2001، 267)
- 5-اختبارات التوظيف: التي تهدف إلى معرفة مدى توافر القدرة و الرغبة في العمل. وتشمل أنواعاً تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة الشاغرة. نذكر منها: اختبارات القدرات والاستعداد واختبارات الشخصية والسلوك والإلمام بالعمل واختبارات الأمانة والاستقامة. ومن الجدير ذكره أن كل نوع من هذه الاختبارات له أنواع فرعية خاص به.
- 6-مقابلة الاختيار: وتعدُّ أهم مرحلة في عملية الاختيار، إذ يجمع الباحثون على أن قرار التعيين يعتمد بدرجة كبيرة على المقابلة. وله أنواع متعددة نذكر منها: الحرة غير الموجهة، والموجهة، والفردية، واللجنة، والمقابلة الضاغطة، ومقابلة الحاسب الآلي وغيرها. وتنطلق فلسفة إجراء الاختبارات من فرضية الفروق الفردية ومن أن القدرات والمهارات البشرية تخضع في الغالب لمبدأ التوزيع الطبيعي، إذ يوحي هذا المبدأ بوجود قلة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من هذه

- القدرات، كما توجد قلة منهم يتمتعون بدرجة متدنية، في حين يتمتع الغالبية من الأفراد بقدرات معتدلة ومتوسطة (الكبيسي، عامر خضير، 2005، 96).
- 7- إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات والمقابلات: وذلك كي لا يفقد بعض الفرص التي قد تتوافر له في حال عدم نجاحه من جهة، ولسمعة المنظمة وصورتها الذهنية من جهة أخرى.
- 8- إصدار قرار التعيين تحت الاختبار: في حال نجاحه وهي مدة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر.
- 9- إصدار قرار التعيين النهائي: بعد مضي مدة التجربة والاختبار يتم تهيئة العامل للعمل، إذ يقصد بالتهيئة: Orientation العملية التي يتم بموجبها تعريف العامل الجديد بعمله وزملاء العمل، وبالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها. (العريفي، منصور، 2008، 107).
- 11- تحليل بيانات الاستبيان واختبار صحة الفروض.

أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 195 عاملاً في الشركة، التي وُزعت الاستبانة على أفرادها، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 169 استمارة، بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل.

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

| الخاصية | الفئات | التكرار | النسبة % |
|------------------|------------------------|---------|----------|
| النوع | ذكر | 130 | 76.9 % |
| | أنثى | 39 | 23.1 % |
| الخبرة | أقل من خمس سنوات | 52 | 30.7 % |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 70 | 41.4 % |
| | أكثر من 10 سنوات | 47 | 27.8 % |
| المستوى التعليمي | أقل من ثانوية | 102 | 60.3 % |
| | ثانوية | 20 | 11.8 % |
| | معاهد متوسطة | 25 | 60.3 % |
| | جامعية | 14 | 8.3 % |
| المستوى الوظيفي | أكثر من جامعية | 8 | 4.7 % |
| | إدارة عليا | 9 | 5.3 % |
| | مدير إدارة وسطي | 12 | 7.1 % |
| | مشرف | 26 | 15.4 % |
| | عامل | 122 | 72.2 % |
| | إجمالي العينة المدروسة | 169 | 100 % |

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (1) فيما يتعلق بـ:

- توزع أفراد العينة بحسب الجنس أن نسبة عدد الذكور إلى الإناث، بلغت 76.9%، وهذا أمر طبيعي يعكسه طبيعة العمل في الشركة.
- توزع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة، أن النسبة الكبرى هي لفئة العاملين بين 5-10 سنوات، وقد بلغت 41.4%.
- توزع أفراد العينة بحسب المستوى العلمي، أن عدد العاملين الذين مستوى تأهيلهم أقل من ثانوية بلغ 60.3%، تلاها فئة العاملين من حملة شهادة معهد متوسط، إذ بلغت 60.3%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة، 11.8%.
- توزع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي، أن أكبر نسبة كانت لفئة العاملين العاديين، إذ بلغت 72.2%. تلتها فئة المشرفين بنسبة 15.4%، ثم مديرو الإدارات الوسطى، بنسبة 7.1% وأخير فئة الإدارة العليا بنسبة 5.3%.

ثانياً - اختبار صدق المقاييس وثباتها: تم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإحصاء وإدارة الموارد البشرية في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق. أما اختبار ثبات الاستبانة فجرى التأكد منه باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول رقم (2) الذي نجد من خلاله أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي قيمة جيدة، وقد بلغت 78.3%؛ مما يعني أن فقرات الاستبانة جميعها تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها والموثوقية.

جدول رقم (2) اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cranach's Alpha | N of Items |
| 0.783 | 169 مفردة |

ثالثاً - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

صُنِّفَتْ نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري إلى (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وفيما يأتي عرض نتائج عبارات المتغيرات المستقلة وتحليلها:

أولاً- نشاطات تحليل العمل وتوصيفه:

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه.

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------|---|-----------------|-------------------|
| 1 | تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بتحليل مستمر لأعمالها و نشاطاتها الأساسية و الفرعية منها. | 2.90 | 1.029 |
| 2 | يُظهر تحليل العمل أهداف كل عمل من أعمال المنظمة | 2.95 | 1.299 |
| 3 | يوجد تحديد واضح لمحتوى أعمال المنظمة ونشاطاتها من حيث: عدد المهام و الواجبات و المسؤوليات. | 3.30 | 1.012 |
| 4 | يوجد تحديد واضح لمراحل إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته. | 3.58 | 1.001 |
| 5 | يوجد تحديد واضح لأسلوب أداء مهام العمل وظروف أدائه. | 3.31 | 1.121 |
| 6 | تضع الإدارة بطاقة وصف للعمل توضح كل ما يتعلق بكيفية أدائه. | 3.15 | 1.112 |
| 7 | يوجد تحديد واضح لمواصفات شاغل العمل بالشركة، من حيث: المعارف والمهارات والقدرات الواجب توافرها فيه. | 2.66 | 1.299 |
| 8 | يساعد تحليل وتوصيف العمل على التخطيط لمعرفة نوعية الأفراد اللازمين لشغل النشاطات في الشركة. | 2.04 | 1.391 |
| 9 | يساعد تحليل و توصيف العمل على استقطاب نوعية الأفراد اللازمين لشغل نشاطات الشركة. | 2.33 | 1.012 |
| 10 | غالباً ما يتم تعيين العاملين في الشركة على أساس نتائج توصيف العمل في الشركة. | 2.15 | 1.373 |
| | المقياس الكلي لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه. | 2.875 | 1.1649 |

تقيس العبارات في الجدول السابق دور نشاطات تحليل العمل وتوصيفه في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب في الشركة المدروسة، إذ نجد انخفاض قيم كل من العبارات ذات الأرقام (1,2,7,8,9,10) وقد كان أدنى متوسط حسابي عن الدرجة المتوسط للمقياس وهي (ثلاث نقاط) هي للعبارة رقم 8 وهي: يساعد تحليل العمل وتوصيفه في التخطيط لمعرفة نوعية الأفراد اللازمين لشغل النشاطات في الشركة. وقد بلغ 2.04 بانحراف معياري بلغ 1.391 مما يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن الإدارة لا تأخذ بنتائج عملية تحليل العمل وتوصيفه في التخطيط لمعرفة الأفراد اللازمين لشغل نشاطات المنظمة. يلي ذلك بالترتيب العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 2.15 وانحراف معياري 1.373، مما يدل على أن تعيين العاملين لا يتم على أساس عملية توصيف العمل في الشركة. الأمر الذي يشير بشكل غير مباشر إلى أن العامل المناسب لا يوضع في المكان الوظيفي المناسب في الشركة.

كما نجد ارتفاع قيم العبارات ذات الأرقام (3,4,5,6) عن الدرجة المتوسطة, فقد راوحت قيمها بين (3.15 و 3.58), وقد كانت قيمة العبارة رقم 4 هي الأكثر ارتفاعاً وقد بلغت 3.58. مما يعني وضوح مراحل إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته بالنسبة إلى العامل, وهذا ناجم عن عملية تحليل العمل. وبالنتيجة حصل المتغير المستقل لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه على قيمة 2.87 نقطة وبانحراف معياري قدره 1.1649. الأمر الذي يعني أن إدارة الشركة المدروسة لا تضع نشاطات مدروسة وواضحة لتحليل العمل وتوصيفه تبين فيها نتائج عملية التحليل والمتمثلة في:

أ- وصف العمل: الذي يبين طبيعة الوظيفة وأهدافها وكيفية وظروف أدائها الذي يجب استخدامه في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ب- توصيف العمل: الذي يبين طبيعة الأفراد المراد تعيينهم في نشاطات الشركة, والشروط المطلوب توافرها فيهم من حيث القدرات والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة.

ثانياً - نشاطات تخطيط الموارد البشرية:

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنشاطات تخطيط الموارد البشرية.

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 11 | توجد لدى إدارة الشركة خطط متكاملة لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً لمدة قادمة طويلة نسبياً. | 2.56 | 1.054 |
| 12 | غالباً ما تتيح نشاطات الموارد البشرية من النشاطات العامة للشركة. | 2.66 | 1.078 |
| 13 | يتم وضع نشاطات الموارد البشرية للشركة بعد تحليل واقعي لعناصر البيئة الداخلية للشركة, التنظيمية والإنتاجية والتسويقية والبشرية, الخ. | 3.44 | 1.009 |
| 14 | غالباً ما يتم وضع نشاطات الموارد البشرية بعد تحليلها لعناصر البيئة الخارجية المحيطة بالشركة: الاقتصادية والسياسية وسوق العمل.. الخ. | 2.14 | 1.608 |
| 15 | تشارك جميع الإدارات التنفيذية للشركة في تقدير احتياجاتها المستقبلية من العاملين في الخطة النشاطات. | 3.73 | 1.205 |
| 16 | غالباً ما يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث الكفاءات والمهارات والقدرات المطلوبة. | 2.32 | 1.453 |
| 17 | كثيراً ما يساعدنا تحليل العمل وتوصيفه على كشف نقاط القوة والضعف في نوعية الموارد البشرية وأدائها في الشركة. | 2.90 | 1.040 |
| 18 | تعمل نشاطات تخطيط الموارد البشرية على رسم المسارات الوظيفية لعاملتي الشركة من خلال تحديد نشاطات التدريب والأجور التحفيز والنقل والترقية وتوفير ظروف عمل آمنة. | 2.60 | 1.223 |
| 19 | تحقق نشاطات تخطيط الموارد البشرية توازن العمالة للشركة من خلال معالجة العجز والفائض في إدارتها المختلفة. | 3.77 | 1.207 |
| 20 | تعمل نشاطات تخطيط الموارد البشرية للشركة في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. | 2.13 | 1.018 |
| | المقياس الكلي لنشاطات تخطيط الموارد البشرية. | 2.825 | 1.290 |

- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

بتحليل تفاصيل الجدول السابق، رقم (4) الذي يقيس نشاطات تخطيط الموارد البشرية نجد أن: قيمة المتوسط الحسابي انخفضت عن القيم المتوسط للعبارات (1,2,4,6,7,8) لعناصر تلك النشاطات راوحت بين (2.13 و 2.66) نقطة. ونجد أن أقل قيمة هي للعبارة رقم 10 وهي (تعمل نشاطات تخطيط للموارد البشرية للشركة في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب)، وقد بلغ متوسطها الحسابي، (2.13)، بانحراف معياري (1.018)، الأمر الذي يدل على أن، نشاطات تخطيط الموارد البشرية لا تعمل على وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحسب قناعة الأفراد المبحوثين في الشركة. أمّا العبارات (3,5,9) فكانت قيمتها أعلى من القيمة المتوسطة للمقياس.

وكانت أكبر العبارات قيمة هي العبارة رقم 9، وهي (تحقق نشاطات تخطيط الموارد البشرية توازن العمالة للشركة من خلال معالجة العجز والفائض في إدارتها المختلفة). وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري قدره (1.205) ثم تلاها العبارة رقم 5، وهي: (تشارك الإدارات التنفيذية للشركة جميعها في تقدير احتياجاتها المستقبلية من العاملين في خطة النشاطات) وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري قدره (1.205) هذا يدل على أن خطة النشاطات توضع بمشاركة الإدارات التنفيذية في الشركة جميعها.

بالنتيجة يمكن القول: إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمجموع العبارات بلغت 2.82، بانحراف معياري بلغ 1.290 أي إنه أقل من القيمة المتوسطة، وهذا يفسر عدم فاعلية نشاطات تخطيط الموارد البشرية في الشركة المدروسة، الأمر الذي ينعكس سلباً على عملية تكوين الموارد البشرية وهدفها المتمثل في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. وتفسير ذلك هو أنه لا توجد لدى إدارة الشركة خطط متكاملة لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً للمرحلة قادمة طويلة نسبياً. كما توضع نشاطات الموارد البشرية للشركة بعد تحليل واقعي لعناصر البيئة الداخلية للشركة. والأهم من ذلك كله أنه لا يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث الكفاءات والمهارات والقدرات المطلوبة. ذلك كله أدى إلى إخفاق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ثالثاً - نشاطات استقطاب الموارد البشرية:

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنشاطات استقطاب الموارد البشرية.

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 21 | توجد في الشركة نشاطات استقطاب واضحة لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة. | 2.47 | 1.765 |
| 22 | تعتمد استراتيجية الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية تحليل العمل وتوصيفه. | 2.17 | 1.091 |
| 23 | تعتمد استراتيجية الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية. | 2.23 | 1.321 |
| 24 | تعتمد استراتيجية الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية دراسة سوق العمل. | 2.40 | 0.997 |
| 24 | تعتمد نشاطات الاستقطاب في الشركة على المصادر الداخلية (ترقية و نقل) أكثر من المصادر الخارجية. | 3.83 | 1.022 |
| 26 | تعتمد نشاطات الاستقطاب على برامج استقطاب متكاملة وواضحة. | 2.31 | 0.861 |
| 27 | تعتمد نشاطات الاستقطاب على مصادر اتصال خارجية مثل: الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات،... الخ. لتأمين احتياجاتها من الأفراد ذوي الاختصاصات النادرة للمرحلة القادمة. | 1.98 | 1.237 |
| 28 | تعمل نشاطات الاستقطاب على زيادة استقرار العاملين في الشركة بالحويلة دون استقطابهم من قبل شركات خارجية. | 2.77 | 1.164 |
| 29 | تسهم نشاطات الاستقطاب الناجحة في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب و لتعلم. | 3.54 | 0.890 |
| 30 | تساعد نشاطات الاستقطاب في توفير خيارات كبيرة لاختيار المطلوب من الموارد البشرية للمرحلة القادمة. | 3.68 | 0.987 |
| | المقياس الكلي لنشاطات استقطاب الموارد البشرية. | 2.74 | 0.783 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الحاسوب.

يظهر لنا من نتائج الجدول رقم (5) أن أغلب العبارات التي تقيس نشاطات استقطاب الموارد البشرية في الشركة المدروسة، أن قيم متوسطاتها راوحت بين (1.98 و 3.68). إذ نلاحظ أن قيم متوسطات العبارات الثلاث ذات الأرقام (24,29,30) أعلى من القيمة المتوسطة فقط. وأن أعلى قيمة كانت للعبارة رقم (24) وهي: (تعتمد نشاطات الاستقطاب في الشركة على المصادر الداخلية، ترقية و نقل، أكثر من المصادر الخارجية) فبلغ متوسطها الحسابي 3.83 بانحراف معياري بلغ 1.022، هذا يدل على أن إدارة

الشركة تلجأ في ملء الشواغر الوظيفية فيها إلى ترفيع العاملين ونقلهم إليها أكثر من التعيين من مصادر خارجية، وهذا ربما يوفر عليها تكاليف التعيين والتدريب، ولكن قد يجرمها من تطعيم الشركة بدماء جديدة ترفدها بمهارات ومعارف وقدرات إبداعية قد تتوافر في المصادر الخارجية. وبالمقابل فإن أدنى قيمة كانت للعبارة رقم (27) وهي: (تعتمد نشاطات الاستقطاب على مصادر اتصال خارجية مثل: الإعلان، ومكاتب التوظيف، والجامعات،... الخ. لتأمين احتياجاتها من الأفراد ذوي الاختصاصات النادرة للمرحلة القادمة). بمتوسط حسابي قدره (1.98) وانحراف معياري (1.237). وهذا يدل على أن الشركة لا تلجأ لملء الشواغر الوظيفية لديها إلى المصادر الخارجية، وتفسير ذلك هو أنها تعتمد على المصادر الداخلية في ذلك. وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمقياس نشاطات استقطاب الموارد البشرية، بلغ (2.74) بانحراف معياري قدره (783) الأمر الذي يدل على أن هذه النشاطات لا تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

رابعاً - نشاطات اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنشاطات اختيار الموارد البشرية.

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|-----------------|-------------------|
| 31 | تستند عملية الاختيار و التعيين في الشركة على نتائج عملية تحليل العمل. (توصيف ومواصفات العمل). | 1.66 | 0.897 |
| 32 | تزود نتائج عملية تحليل العمل بمعايير موضوعية عن أداء العمل ومواصفات الفرد الذي سيقوم به. | 3.07 | 1.008 |
| 33 | تقوم عملية الاختيار والتعيين على غربة موضوعية للمستقطبين المتقدمين لشغل نشاطات الشركة. | 2.49 | 0.786 |
| 34 | تقوم عملية الاختيار و التعيين على اختبارات تناسب طبيعة الوظيفة الشاغرة لاختيار الفرد المناسب لشغلها. | 2.44 | 0.764 |
| 35 | تستخدم إدارة الشركة أنواعاً مختلفة من المقابلات اللازمة لاختيار المناسب من الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة. | 1.78 | 1.230 |
| 36 | تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل النشاطات على أساس النتائج الموضوعية لعملية الاختبارات و المقابلات. | 2.13 | 0.996 |
| 37 | يخضع من تم اختيارهم لمرحلة تجربة في العمل قبل اتخاذ قرار التعيين النهائي. | 3.74 | 0.795 |
| 38 | يتخذ قرار التعيين النهائي بعد نجاح من تم اختياره في مرحلة التجربة. | 2.07 | 1.084 |
| 39 | تتسم عملية الاختيار والتعيين في الشركة بالنزاهة و الموضوعية. | 2.62 | 1.280 |
| 40 | تسهم عملية الاختيار والتعيين في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. | 2.01 | 0.981 |
| | المقياس الكلي لنشاطات اختيار الموارد البشرية وتعيينها في الشركة. | 2.40 | 0.817 |

المصدر: إعداد الباحث بالإسناد على مخرجات الحاسوب.

يتبين من العبارات التي يظهرها الجدول رقم (6)، والتي تقيس دور نشاطات الاختيار والتعيين، في الشركة المدروسة في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، أن أغلب قيمها منخفضة، أي أقل من القيمة المتوسطة؛ وذلك بحسب رأي أفراد العينة المدروسة، وهي العبارات ذات الأرقام: (31,33,43,35,36,38,39,40) وهي سبع عبارات كما نرى، وأن أكثر العبارات انخفاضاً كانت للعبارة رقم (31) التي تنص على أنه: (تستند عملية الاختيار والتعيين في الشركة إلى نتائج عملية تحليل العمل. توصيف العمل ومواصفاته). وبلغت قيمة المتوسط (1.66) بانحراف معياري (0.98). الأمر الذي يعني أن هذه العملية لا تستند إلى نتائج عملية تحليل العمل. ويعد ذلك خلافاً كبيراً في نشاطات الاختيار والتعيين في هذه الشركة. تلتها العبارة رقم (35) التي تنص على أنه: (تستخدم إدارة الشركة أنواعاً مختلفة من المقابلات اللازمة لاختيار المناسب من الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة). وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.78) بانحراف معياري قدره (1.230) الأمر الذي يعني أن الشركة لا تستخدم الأنواع المناسبة من المقابلات لاختيار الأفراد المناسبين لشغل نشاطات الشركة. ويعد ذلك عيباً آخر في نشاطات الاختيار والتعيين في الشركة.

وبالمقابل نجد أن هناك عبارتين فقط قيمة متوسطهما الحسابي مرتفعة عن القيمة المتوسطة وهما (32,37)، فالعبارة الأولى (37) مرتفعة بشكل بسيط وتنص على: (تزود نتائج عملية تحليل العمل عملية الاختيار، بمعايير موضوعية عن أداء العمل ومواصفات الفرد الذي سيقوم به). بلغ المتوسط الحسابي (3.07) بانحراف معياري بلغ (1.008) لكن رغم موافقة أغلب أفراد العينة على أن عملية تحليل العمل تزود عملية الاختيار بمعايير موضوعية عن أداء العمل ومواصفات الفرد الذي سيقوم به، فإن عملية الاختيار والتعيين لا تستند إلى نتائج عملية تحليل العمل كما رينا في الفقرة 31. أمّا الفقرة الثانية (37) التي بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.74) بانحراف معياري بلغ (0.795) التي تنص على أنه: (يخضع من تم اختيارهم لمرحلة تجريبية في العمل قبل اتخاذ قرار التعيين النهائي). فتدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة أكدت أن من نجاح في الاختبارات يخضع لعملية اختبار تحت التجربة، ويعد ذلك من خطوات عملية الاختيار والتعيين عندما تريد وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وبالنتيجة نجد أن القيمة الإجمالية لنشاطات الاختيار والتعيين بلغت (2.40) بانحراف معياري بلغ (0.817)، أي إن هذه القيمة هي أقل من القيمة المتوسطة، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أغلب أفراد العينة المدروسة يرون أن عملية الاختيار والتعيين لا تتم وفق أسس علمية وموضوعية. فهي لا

تستند إلى نتائج عملية تحليل العمل التي تزود عملية الاختيار بدورها بمعلومات عن صفات العمل ومواصفاته ومعاييرهم. كما أنها لا تقوم بغريلة موضوعية لمن تم استقطابهم تمهيداً لخضوعهم لعمليات الاختبارات والمقابلات التي هي بدورها غير متنوعة وغير موضوعية، وأن قرار التعيين النهائي ربما يتخذ بشكل روتيني بعد مرحلة التجربة أو الاختبار، وأن عملية الاختيار والتعيين لا تتسم بالنزاهة والموضوعية، كما أن عملية الاختيار والتعيين برمتها لا تسهم في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحسب ما يرى أفراد العينة في الشركة المدروسة.

تحليل الارتباط:

الجدول رقم (7) معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

| اختبار الارتباط بيرسون | | المتغير | |
|---|--|------------------------------|---|
| | | نشاطات تكوين الموارد البشرية | وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب |
| نشاطات تكوين الموارد البشرية | ارتباط بيرسون | 1 | قيمة معامل الارتباط (**).291 |
| | مستوى دلالة الاختبار-2) . (tailed) | . | 0.000 |
| | عدد أفراد العينة | 169 | 169 |
| وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب | ارتباط بيرسون | قيمة معامل الارتباط (**).291 | 1 |
| | مستوى دلالة الاختبار (2-tailed) | 0.000 | . |
| | عدد أفراد العينة | 169 | 169 |
| ** | Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | |

من الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بين متغير نشاطات تكوين الموارد البشرية، ومتغير وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بلغت 0.291 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية الذي هو (0.05)؛ مما يعني أن هناك علاقة تأثير بين المتغيرين. ومن ثم نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشاطات تكوين الموارد البشرية في الشركة، ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار لتأثير تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

| المتغيرات | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | T المحسوبة | P | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|--|----------------|------------|--------------|---------------|
| الثوابت | 2.756 | 0.165 | 16.690 | 0.321 | 0.000 |
| نشاطات تكوين الموارد البشرية | 0.274 | 0.050 | 5.453 | | 0.000 |
| معامل التحديد (R^2) = 0.341 | الخطأ المعياري للنموذج (SE) = 0.649456 | | | | |
| F المحسوبة 29.741 | مستوى المعنوية = 0.000 | | | | |

نجد من الجدول السابق وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنشاطات تكوين الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب عند مستوى معنوية أقل من 0,05. ويشير معامل التحديد إلى أن نسبة تأثير وظيفة تكوين الموارد البشرية تؤثر بنسبة 0.34% وهي نسبة قليلة نسبياً. أما قيمة p المحسوبة لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فبلغت (0.321) بمستوى دلالة (0.000) الذي هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية الأمر الذي يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشاطات تكوين الموارد البشرية، ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تكوين الموارد البشرية و وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. ومن ثمّ يمكن القول: إن عملية تكوين الموارد البشرية تسهم في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب في الشركة المدروسة من خلال العمل على تفعيل مكوناتها المتمثلة في وظيفة تحليل العمل وتوصيفه، ثم وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة الاستقطاب فالاختيار والتعيين. التي تشترك جميعاً في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار التباين ANOVA لخصائص أفراد العينة .

الجدول رقم (9) نتائج اختبار التباين لمتغيرات الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية

| اسم المتغير | قيمة الاختبار F المحسوب | مستوى دلالة الاختبار | مستوى دلالة F المحسوبة | الفروقات |
|------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|----------|
| الجنس | 0.673 | 0.346 | 0.05 | غير دالة |
| العمر | 0.431 | 0.759 | 0.05 | غير دالة |
| سنوات الخبرة | 1.016 | 0.465 | 0.05 | غير دالة |
| المستوى الوظيفي | 2.601 | 0.120 | 0.05 | غير دالة |
| المستوى التعليمي | 1.521 | 0.214 | 0.05 | غير دالة |

بناءً على ما تقدم يمكننا القول: لا توجد فروق جوهرية بين آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب الناجم عن نشاطات تكوين الموارد البشرية تعزى للخصائص الديمغرافية الآتية (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي) للعاملين في الشركة المدروسة، ومن ثم يمكننا قبول الفرضية الثانية للبحث .

12- النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه حصلت على قيمة 2.87 نقطة وباتحراف معياري قدره 1.1649. الأمر الذي يعني أن إدارة الشركة المدروسة لا تضع خطة مدروسة وواضحة لنشاطات تحليل العمل وتوصيفه، تبين فيها نتائج عملية التحليل وأهميتها المتمثلة في:

1- وصف العمل: الذي يبين طبيعة الوظيفة وأهدافها وكيفية النشاطات وظروف أدائها الذي يجب استخدامه في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

2- توصيف العمل: الذي يبين طبيعة الأفراد المراد تعيينهم في نشاطات الشركة، والشروط المطلوب توافرها فيهم من حيث، القدرات والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة.

ويعد ذلك بمنزلة الخطوة الأولى الأساسية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تخطيط الموارد البشرية لمجموع العبارات بلغت 2.82، باتحراف معياري بلغ 1.290 أي إنه أقل من القيمة المتوسطة، وهذا يفسر عدم فاعلية نشاطات تخطيط الموارد البشرية في الشركة المدروسة، الأمر الذي ينعكس سلباً على عملية تكوين الموارد البشرية وهدفها المتمثل في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمقياس نشاطات استقطاب الموارد البشرية، بلغ (2.74) باتحراف معياري قدره (783) الأمر الذي يدل على أن هذه النشاطات لا تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- تبين من نتائج تحليل متغير استقطاب الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي، بلغ (2.74) باتحراف معياري قدره (783) الأمر الذي يدل على أن هذه النشاطات لا تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- كما نجد أن القيمة الإجمالية لنشاطات الاختيار والتعيين بلغت (2.40) بـاتحراف معياري بلغ (0.817)، أي إن هذه القيمة هي أقل من القيمة المتوسطة، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أغلب أفراد العينة المدروسة يرون أن عملية الاختيار والتعيين لا تتم وفق أسس علمية وموضوعية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير نشاطات تكوين الموارد البشرية، ومتغير وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- تبين نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب الناجم عن عملية تكوين الموارد البشرية تعزى للخصائص الديمغرافية الآتية: (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي) للعاملين في الشركة المدروسة.

ب - التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة العملية إذا أرادت إدارة الشركة أن تضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب لا بد من تفعيل نشاطات تكوين الموارد البشرية؛ لذلك يوصي الباحث إدارة الشركة بما يأتي:

1- أن تضع إدارة الشركة المدروسة، نشاطات مدروسة، وواضحة لتحليل العمل وتوصيفه تبين فيها نتائج عملية التحليل، وأهميتها المتمثلة في:

أ- وصف العمل: الذي يبين طبيعة الوظيفة، وأهدافها وكيفية ظروف أدائها التي تعد نقطة البداية في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ب- توصيف العمل: الذي يبين طبيعة الموارد البشرية المراد تعيينها في نشاطات الشركة، والشروط المطلوب توافرها فيهم من حيث القدرات والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة الشاغرة. ويعد ذلك بمنزلة الخطوة الأولى والأساسية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

2- ضرورة تفعيل نشاطات تخطيط الموارد البشرية، من قبل إدارة الشركة المدروسة، وذلك كونها أحد المكونات الأساسية لتكوين الموارد البشرية. على أن يتم ذلك من خلال تحليلها لعناصر

البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة. وأن يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية، ومعرفة نقاط القوة والضعف من حيث الكفاءات والمهارات والقدرات المطلوبة.

3- ضرورة وضع نشاطات استقطاب واضحة، ضمن نشاطات تكوين الموارد البشرية، في الشركة المدروسة، وذلك لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة للمرحلة القادمة؛ وذلك من خلال:

- أ- الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل وتوصيفه.
 - ب- أن تركز استراتيجية الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.
 - ج- أن تعتمد استراتيجية الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية دراسة سوق العمل.
 - د- أن تعتمد نشاطات الاستقطاب على برامج استقطاب متكاملة وواضحة. لأن ذلك كله يسهم في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
4. وضع نشاطات اختيار وتعيين واضحة مبنية على أسس علمية تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. على أن :
- تستند عملية الاختيار والتعيين في الشركة إلى نتائج عملية تحليل العمل. (توصيف العمل ومواصفاته).
 - تقوم عملية الاختيار والتعيين إلى غريبة موضوعية للمستقطبين المتقدمين لشغل نشاطات الشركة.
 - تقوم عملية الاختيار والتعيين على اختبارات تناسب طبيعة الوظيفة الشاغرة لاختيار الفرد المناسب لشغلها.
 - تستخدم إدارة الشركة أنواعاً مختلفة من الاختبارات والمقابلات اللازمة لاختيار المناسب من الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة.
 - تتسم عملية الاختيار والتعيين في الشركة بالنزاهة والموضوعية قدر الإمكان.

المراجع

- أحمد، ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، 2005 .
- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة النشاطات للموارد البشرية. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية. 2006.
- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- حسن، راوية محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية، 2001م.
- القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثانية، 2008.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر، عمان، 1999.
- عقيلي، عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. 2005 ، دار وائل، عمان، الأردن ، 2005.
- مرسي، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبد السلام، الإدارة النشاطات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- ماهر، مرعي، محمد، وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني، دمشق 2006 .
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الرابع، 2007 .
- عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006 .

المراجع الأجنبية:

- Foulkes, Fredrik & Robert, E, Human Resources Management, Cases and Text Book, Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc, 2002.
- Jackson. Schuler. Werner: Managing Human Resources, 10e. International Student Edition. South-Western – learning. Library of Congress. US. 2009.
- Desler Gary :Framework for Human Resources Management. Fourth Edition, Pearson Prentice Hall. Library of congress Cataloging- in- Publication Data Inc. 2006.
- R. WAYNE MOMDY. . JUDY BANDY MONDY: Human Resource Management. Eleven edition, 2010, McNeese State University. Prentice Hall In..
- Mathis and Jackson: Human Resource Management. Essential perspectives. University of Wyoming. South-Western Cengage Learning USA. 2009.