

أثر التوظيف علي الأداء الوظيفي بالتطبيق علي شركة إسمنت بربر

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة وادي النيل

د. محمد البشير البدوي علي

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة وادي النيل

د. نهى حسن الصديق سليمان

المستخلص:

تناول البحث أثر التوظيف علي الأداء الوظيفي والمتمثل في تخطيط الموارد البشرية - الإستقطاب - الإختيار والتعيين. وقد هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية والإستقطاب والإختيار والتعيين علي الأداء الوظيفي بمصنع إسمنت بربر وتسييل الضؤ علي معوقات وعقبات الأداء بالمصنع. وتتبع أهمية البحث في أهمية أثر التوظيف علي أداء المنظمة. كعنصر أساسي يؤدي إلي رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وكذلك مناقشة أثره علي أداء المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والحصول علي المعلومات من خلال المقابلة الشخصية . وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها أن الشركة تهتم بعملية التخطيط لكنها لاتتم بصورة دورية تميل الشركة الي الاستقطاب الخارجي في الوظائف الإدارية ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من داخل الشركة ولدي الشركة خطط واضحة عند إختيار الموظفين ولديهم برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين.

الكلمات المفتاحية : التوظيف ، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب ، الإختيار والتعيين ، الأداء الوظيفي

The impact of employment on job performance by application to Barbar cement company

Dr. Mohammed Al basher Albabwy Ali

Dr. Noha Hassan Alssdig Suliman

Abastiract:

Thepaper was focused on the impact of the employment on the job performance, which represented in human resource planning, recruitment, selection and appointment. The study aimed to identify the extent of which the impact of human resource planning, recruitment, selection and appointment on job performance at Barbar Cement Factory, therefore; the study focused on the obstacles and challenges faced the performance in the factory. In addition; The importance of

the research comes from the importance of the impact of employment on the performance of the organization as an essential element that leads to raising the productivity of the organization, as well as discussing its impact on the performance of the organization. The study applied the analytical descriptive approach and it collected the data through personal interviews. The study findings were as the following: The company pays attention to the planning process, the company pays attention to the planning process, but it does not take place periodically, also the company tends to attract external polarization in administrative jobs, therefore, vacancies were

Key wrds: Recruitment - Human resource planning Polarization Selection and appoint ment - Functionality

مقدمة :

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة ، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذا المورد فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعته من المبانى والمعدات والآلات فقط ، فالأفراد هم يصنعون المنظمة وليس الآلات والمبانى . لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد وتنمية مهاراتها حتي تكون قادرة علي تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات وحين نفكر في ملاين المنظمات التي تقدم السلع والخدمات يتبادر الي أذهاننا بعض التساؤلات ومن هذه التساؤلات ماهو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات؟ وماهو دورهم في تحقيق أهداف المنظمة؟ وكيف تم إلحاقهم بالمنظمة ؟ وكيف تم إختيارهم ؟ وكيف تعرف المنظمة ما إذا كانوا هؤلاء الأفراد يؤدون عملهم بطريقة صحيحة وفقاً للمعايير المحدده وماذا يجب علي الإدارة عمله لتحسين أدائهم؟ وكيف تعد المنظمة أفرادها للقيام بمهام معقدة في ظل تطبيق اساليب التقنية الحديثة ؟ وماذا يحدث للمنظمه في حالة وجود نقابات عماليه؟ وأخيراً كيف يمكن للمنظمة من خلال مواردها البشرية أن تساهم في التطوير اللازم للتكيف مع التغيرات البيئية والظروف المتغيرة .

مشكلة الدراسة :

عملية التوظيف عملية متكاملة تتكون من مجموعته من النشاطات وهي تخطيط الموارد البشرية والإستقطاب الإختيار والتعيين ولكي تكون عملية التوظيف مثالية يجب وجود مختص كفؤ ومؤهل لهذه العملية الحساسة. وقد اصبح تخطيط الموارد يتم بصورة غير علمية فهو يحتاج إلي قدر كبير من المعلومات عن الموظفين وعن ماتحتاجه الشركة من متطلبات . تلى عملية تخطيط الموارد البشرية عملية الإستقطاب وهي جذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين ولكن إذا لم تتمكن الإدارة من الإستقطاب بالوقت والعدد المعين والمؤهلات المناسبة فان ذلك يؤدي الي سوء إختيار المرشحين وتعيين عناصر غير مناسبة .

إذا ماهيات ادارة الموارد البشرية مجموعة من المرشحين لإشغال الوظيفة الشاغرة فإن الخطوه التالية هي الإختيار بينهم ويتم الإختيار بدقة بعد إكمال كل مراحل التعيين . ولكن أصبح الإختيار يخضع لإعتبرات التحيز والمحسوبية والرشاوى خاصة في الدول النامية. وعليه قد إنحصرت الدراسة في التساؤلات التالية :

- هل يؤثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالمنظمة .
- هل يؤثر الاستقطاب على الأداء الوظيفي بالمنظمة .
- هل يؤثر الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي بالمنظمة .

فروض الدراسة :

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمنظمة.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب والأداء الوظيفي بالمنظمة .
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي بالمنظمة

أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين التوظيف اثره على اداء المنظمة وعليه فان الدراسة تسعى لتحقيق الاهداف التالية :

- معرفة مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية والتعيين على الأداء الوظيفي بالمنظمة
- مدى تأثير الإستقطاب على الأداء الوظيفي بالمنظمة .
- مدى تأثير الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي بالمنظمة .

أهمية الدراسة :

محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع أثر التوظيف على الأداء بالمنظمة كعنصر أساسي يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وكذلك مناقشة أثره على أداء المنظمة .

منهجية الدراسة :

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الحصول علي المعلومات الثانوية من مصادرها كالمراجع والدوريات والمعلومات الأولية من مصادرها والتي تم الحصول عليها عبر المقابلة الشخصية .

الدراسات السابقة :

دراسة الهيئي والمعشر) تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية (2004 م هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء . وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة أن الوظائف في المنظمة المدروسة تخضع لسياسات الاستقطاب والتعيين وعلاقة هذه الوظائف والدور الذي تشغله ومعرفة مستوى الاهتمام بالتخطيط وإثارة الاهتمام بالمهام القيادية.اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيانات على مجتمع عينة الدراسة وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة 120 فرداً استجاب منهم 71 فرداً . وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم ” الأمين العام ” . وكذلك أظهرت الدراسة أن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين وكانت أهم توصيات الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العاميين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة، واقترحت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا ضرورة اختيارالموظفين بناء على برنامج تتوافر فيه المهارات القيادية والإدارية وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني وضرورة تبني أساليب داخلية للتطوير واقترح إنشاء مؤسسة من اجل عقد دورات تدريبية واقترح إجراء دراسات بحثية تتعلق بالإدارة العليا وضرورة الاهتمام بالصف الثاني من المناصب واختيارهم على أسس علمية كون اغلب الموجودين استقطبوا من خارج المنظمة المدروسة

(دراسة) others Hafsa Shaukat أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية , على أداء الموظفين)

دراسة حالة معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان

Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم ”ممارسات الموارد البشرية ” وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية في المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف .تم إعداد استبيانة تتألف من 31 العنصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل ، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من اجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج ،وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات الا انه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف , باختصار، جميع ”ممارسات الموارد البشرية“ المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين ،وأوصت هذه الدراسة على انه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا ”أداء الموظف , و ينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم ,لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطي أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز

الإطار النظري:

مفهوم ادارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بانها :
جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾ ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بعملية تخطيط وتنظيم ورقابة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة .

مفهوم التوظيف :

نظرا لأهمية العنصر البشري لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها أعطى له اهتماما كبير ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الافراد العاملين بها لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء .

وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية ، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتجدد مسار النشاط الوظيفية في المنظمة .

يقوم التوظيف على المبادئ التالية :

- مبدأ الديمومة : أي التوظيف هو عملية إدارية مستمرة (2)
- مبدأ المساواة او تكافؤ الفرص : أي إعطاء فرصه متساوية لجميع المتقدمين
- مبدأ الكفاءة: هو إختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلنة (

تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو : العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب ، والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية . ويرى الباحث أن تخطيط الموارد البشرية يعني معرفة المنظمة ماتحتاجه من القوى العاملة كما ونوعا⁽³⁾
إن تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف وخطط المنظمة إلي خطط للقوى العاملة فيها، إن غياب هذه الخطط يعنى أن تقدير المنظمة لإحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساسا على التخمين .

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

إن المنظمة قد تكون مستقرة ورغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد القوى العاملة الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد ، وفي المنظمة الكبيرة تصبح الحاجة إلي تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وأهمية وتعقيدا في نفس الوقت ويهتم تخطيط الموارد البشرية بمجالات واسعة عديدة منها :

تقدير آثار أو نتائج التغييرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية فإن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل أو في طرق الأداء أو في الهيكل التنظيمي أو في حجم العمليات أو في خط الإنتاج أو في الأسواق أو في تكنولوجيا الإنتاج أو في نظام الرقابة الإدارية أو في غير ذلك .

تقدير آثار تغيير ظروف العمل على حجم وطبيعة القوى العاملة بالمنظمة وفي التطبيق العملي فإن النشاط هو بمثابة إكتشاف لمشكلات القوى العاملة التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل .

تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقدره للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلي قدرات بشرية معينة (4) .

الإستقطاب :

يتضمن الإستقطاب البحث عن وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للإستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عمليه تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها . ومن الناحية الأخرى فإن الإستقطاب لابد وأن يهتم بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة ويصعب تحقيق النجاح في الإستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها وظائف موجودة بالفعل ام وظائف سيتم خلقها لابد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة كلما أمكن لزيادة فعالية الإستقطاب.(6)

مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين :

يمكن للمنظمة أن تشغل وظيفة معينة إما بفرد موجود ويعمل حالياً في المنظمة «داخلياً» أو بفرد من خارج المنظمة ولكل مصدر من هاذين المصدرين بعض العيوب والمساوئ ومنها :-

المصادر الداخلية:

يؤدي نجاح المنظمة وفعاليتها في الماضي في إستقطاب الأفراد إلي زيادة إمكانية إعتمادها على مصادرها الداخلية كأفضل مصدر للحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ويتميز المصدر الداخلي بالآتي :

1/ المنظمة يكون لديها فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها

2/ الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها

3/ إن الإستقطاب من الداخل له تأثيراً إيجابياً على دافعية ومعنوية الأفراد

4/ حجم إستثمار المنظمة في مواردها البشرية الكامله في الافراد العاملين (7)

وبالرغم من المزايا السابقة فإن هنالك بعض المساوئ التي يشملها إستقطاب العاملين من داخل المنظمة يشمل أولها وأكثرها شيوعاً في (مبدأ بيض) وينص هذا المبدأ على أن الأفراد الناجحين يرقون إلي أن يصلوا إلي حد معين والذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة

أما الخطر الآخر المرتبط بالترقية من الداخل فيتمثل في أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترفيتهم

المصادر الخارجية :

هنالك مصادر خارجية عديدة متاحة لدى المنظمة لإستقطاب الأفراد وغالبا ما تحتاج المنظمة التي تنمو نمواً سريعاً أو التي يكون لديها طلب كبير على الأفراد الإداريين أو ذوي المهارة العالية أو الفنيين إلى المصادر الخارجية لإستقطاب الأفراد

ومن أهم المزايا التي يتميز بها الإستقطاب من الخارج هي كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات عكس الحال عند قصر الإستقطاب على المصادر الداخلية فقط أيضاً فهناك ميزة أخرى للإستقطاب الخارجي هي أنه عند إستقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤي جديدة تفيد المنظمة بالإضافة إلى ذلك فإن تعيين الأفراد الفنيين من الخارج يرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الداخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة. لذلك فإن التعيين من الخارج يكون أحياناً أكثر فائدة⁽⁸⁾.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها الإستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تشوب هذا المدخل ومنها : صعوبة جذب وتقييم الافراد ذوي الإستعدادات العالية في المستقبل أو الإتصال بهم

الإختيار والتعيين:

أولاً : الإختيار :

يعد الإختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي ينتمي إليها والتي سوف يحقق مساره الوظيفي فيها كما إنها الوسيلة التي تحدد بها المنظمه مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها و تحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف فعلى هذا يعد قرار الإختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة وعلى ضوءه تحدد مسارات الانشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب على سبيل المثال وعملية الإختيار تأتي كأداة أو دليل يحقق المواءمة ما بين الفرد والمنظمة بناء على ذلك فإن عملية الإختيار يمكن أن تستند إلى المضمون الآتي :-

إجراءات تتبع من قبل المنظم يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفه شاغر تكون هذه المعلومات دليل للمنظمه في إتخاذ قرار القبول أو الرفض للمرشح ، ويمكن أن تستخدم نفس المفهوم من جانب الفرد في حالة إختياره للمنظمة فقرار الإختيار قرار احتمالي وفي غاية الخطورة يحتمل عدة جوانب تتمثل في الآتي:

- قبول شخص غير مؤهل للوظيفة الشاغرة

- رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة

لتحقيق أهداف المنظمة يجب أن تدرك بأن نجاح عملية الإختيار والتعيين تتمثل في تحليل الوظيفة والذي غالباً ما يتضمن وصف للواجبات والمسؤوليات والمهام التي تتضمنها الوظيفة والذي يسمى بالوصف الوظيفي كما يتضمن تحديداً للقدرات والمهارات والمعرفة التي تشكل مؤهلات الفرد لشغل الوظيفة والذي يسمى بالتحديد الوظيفي لذا يجب على المنظمة ان تكون دقيقة في إعداد مضمون التحليل الوظيفي ببعديه ويجب على المنظمة قبل اتخاذ القرار بالاختيار يجب إعادة النظر بالخطط التي وضعت قبل فترة زمنية والمنظمة ملزمة بتدقيق نتائج عملياته الاستقطاب ونتائج الاستقطاب تشكل المدخلات الأساسية التي يجب ان تدرس وتهيأ لتتم عملية إتخاذ القرار ، إن إنعكاسات عملية الإختيار تظهر بشكل واضح على صعيد عمليات التوجيه والتدريب والتطوير والأداء والمكافأة. وبغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين فإن عملية الإختيار تمر بخطوات عدة تترابط فيما بينها وتنعكس دقة أدائها على بعضها البعض وتشتمل في الآتي:

1. إستقبال طلبات العمل : تتم هذه الخطوة بعد ملئ إستمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة ومن خلالها يتعرف الفرد المرشح على المنظمة والعكس وتأتي بعد عملية الإستقطاب وحصر المرشحين
- 2.المقابلة الاولى : تنجز هذه الخطوة من قبل قسم العلاقات العامة وتحاول المنظمة في التعرف بشكل ادق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة وبعض الخصائص الشخصية كالمظهر والسلوك وأسلوب إجابته على الأسئلة وقد تكون غير رسمية
- 3.الإختيار : تستهدف هذه الخطوة التعرف تحديداً على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات المنظمة وتأخذ أشكالاً مختلفة تتمثل في :

أ/ إختبار القدرات والمهارات

ب/إختبارات الأداء

ج/ الإهتمامات المهنية

ح/الإختبارات الشخصية

4/ الفحص الطبي:

يركز هذا الفحص على سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق بالسمع أو البصر وقدرة التأهل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من الأمراض .

5/ المقابلة النهائية :

وهي من أنواع الإختبارات الشفهية وتجمع المعلومات عن طريق رصد سلوك المتقدم وأجوبته وأسلوبه في الكلام لتفريق معلومات ونتائج الإستمارة

6/ الإختيار الأولي :

تتضمن هذه الخطوة إنتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت الإختبار الميداني لفترة زمنية تتراوح بين 3-12 شهر وتتباين هذه الفترة من منظمة لأخرى حسب طبيعة المنظمة

والوظيفة والفرد ولا يوجد لها وقت معياري تسمى فترة تحت التجربة ولهذا فإن مدتها تعتمد على الدقة والإستمرارية وعملية المتابعة للفرد.

7/ التعيين :

تستهدف هذه الخطوه تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يقومون بتقديم تقارير عن أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة على ضوء هذه التقارير يتم تحديد المكان الذي يناسب الفرد.⁽⁹⁾

يجب ان تكون إجراءات الإختبار إقتصادية (وقت - تكلفة - جهد) وتناسب أنواع الوظائف وظروف سوق العمل. إن التركيز في عملية الإختيار على الجوانب الأساسية التي قد تكون سلبية بالنسبة للمنظمة التي تؤدي إلي فشل بعض الأفراد وإبعادهم يجب أن يكون الإختيار على أساس سليم ومخطط للحصول على الأفراد المطلوبين بدقة عالية⁽¹⁰⁾.

ثانياً : التعيين :

التعيين :

بعد أن يمر الفرد في كل الخطوات التي سبق ذكرها من مقابلات إلى تقديم طلبات الالتحاق إلى دخول في إختبارات فإنه يكون مؤهلاً للحصول على المركز الذي كان معروضاً ويتم تعيينه لشغل هذا المركز.

من ناحية أخرى فإن تحقيق هدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لايعتبر منتهياً في تعيين الفرد في المركز المعين وإنما يجب المضي بالفرد في خطوات أخرى من الإعداد والتدريب والتنمية وإحاطته بكل ظروف العمل الجيدة. ونظراً للدور الذي يلعبه المشرف في المراحل التالية من مرحلة الإختيار والتعيين من حيث المشاركة في إعداد الفرد وتدريبه وتنمية قدراته ويجب على المشرف الإطلاع على المعلومات والتقارير التي نتجت عن مراحل الإختيارالذي مر به الفرد وواجب الإدارة تخصيص ملف لكل فرد جديد يكون سجلاً لكل ما يتعلق به من معلومات سواء قبل التعيين أو بعد التعيين. ويتطلب التعيين إستكمال بعض البيانات والأوراق الخاصة بإستلام العمل تتولاه إداره شؤون الأفراد بالمشروع كما يكون عليها توجيه الفرد إلى كيفية إستلام العمل وأين يتوجه وإلى من يتقدم وفيها يتعلق بأعداد الفرد وتجهيزته لإستلام العمل وبرامج التدريب التي توضع للأفراد سواء قبل البدء أو أثناء الخدمة (فريد النجار 1994 ص 204).

مفهوم مصطلح الأداء :

عندما إزداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها إحتل موضوع تقييم الأداء جزء من إهتمام المفكرين والممارسين وأصبح الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية والإختيار والتعيين وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات⁽¹¹⁾

الدراسة الميدانية منهجية الدراسة :

تم الحصول علي المعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال المقابلة الشخصية مع السيد عمار سراج الدين شكاك مدير إدارة الموارد البشرية بشركة اسمنت بربر.

محتوي المقابلة التي تمت مع شركة اسمنت بربر مع السيد عمار سراج الدين شكاك مدير إدارة الموارد البشرية بالشركة بخصوص عملية التوظيف وأثرها علي اداء الشركة . سأل الباحث هل لدى شركة اسمنت بربر خطة واضحة عند اختيار الموظفين؟ نعم ويتم ذلك عبر تحليل الوظائف داخل الشركه وتحليل الهيكل التنظيمي ومعرفة الوظائف الشاغرة ما يحتاجه كل قسم من الموظفين من حيث الكم والنوع وتقدم الخطة لمجلس الإدارة لإجازتها. أيضا سأل الباحث هل تهتم الشركة بتنمية الموارد البشرية وما مدى تأثيرها على سير عمل الشركة ؟ تتم تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتأهيل والتدريب يتم بطريقتين تدريب أثناء العمل ويتم ذلك بواسطة مدربين من خارج الشركة يقومون بتدريب الموظفين أثناء ساعات العمل والطريقة الثانية تدريب خارجي يتم عبره إخضاع الموظفين لكورسات خارجية . وكان لذلك تاثير إيجابي علي أداء الموظفين حيث ساعد ذلك في تنمية مهاراتهم مما انعكس إيجابا على تطور الشركة أيضا سأل الباحث عن من هم المشاركون في عملية تخطيط الموارد البشرية ؟ الإداره العليا هي المسؤولة عن عملية التخطيط حيث تقوم بتكوين لجنة تكون من جميع رؤوساء الأقسام بالشركة لمعرفة إحتياجات كل قسم ويتم ذلك تحت إشراف الموارد البشرية وفي سؤال آخر من الباحث هل تتم عملية التخطيط بصفه دورية؟ لا تتم عمليه التخطيط بصفة دورية بل تتم من 4 الى 5 سنوات أى مايعادل مرتين كل عشره سنوات

سأل الباحث ماهى المعوقات التى تواجهها الشركة عند عملية الاستقطاب ؟ أكبر عائق يمكن أن تواجهه الشركة هو ضعف الهيكل الراتبى وهو يؤثرعلي الأعداد المتقدمه لشغل الوظائف المعلن عنها. هل لدى شركتكم وسيلة إستقطاب معينة توفر أفضل المهارات للشركة؟ نعم ، ويتم عبر وسيله الإعلان الداخلى وللوصول الى افضل المهارات يتم تصفية الأشخاص المتقدمين للوظيفة وفقاً لإجراءات معينة يتم على أساسها الوصول إلى أفضل المهارات والكفاءات وفي سؤال آخر إلى أي اتجاه تميل الشركة في الاستقطاب من داخل الشركة أم من خارجها ؟ ولماذا؟ تميل الشركة إلى الاستقطاب الداخلي في الوظائف الإدارية وتوجه إلى الاستقطاب الخارجى في حالة الوظائف الفنية. هل لدى شركتكم شخص مسؤول أو يقوم بعملية الاستقطاب؟ أجاب ان الاستقطاب يتم عبر مدير إدارة الموارد البشرية . ويقوم مدير إدارة الموارد البشرية باسترجاع سجلات المتقدمين للوظيفة مسبقا بالاضافة إلى الحاليين ويقوم بعقد إجتماع مع رئيس القسم لحصر الأشخاص المتقدمين للوظيفة ويتم عن طريق المقارنة والمفاضلة(عمار سراج الدين شكاك مدير إدارة الموارد البشرية بشركة اسمنت بربر).

هل يتم اخضاع الموظفين داخل شركتكم لفته تدريبيه قبل التعيين أم أنه يتم تعيينهم مباشرة؟ نعم يتم ولكن ليس بصفة مستمرة ويتم تحت مسمى عقد مؤقت حيث يتم التعاقد

مع الموظف الجديد لمدة ثلاثة أو ستة أشهر ويتم فيها وضع الموظف تحت الملاحظة وبعد إنتهاء الفترة فإذا كان أداءه جيد يتم تعيينه رسمياً أما إذا كان أداءه ضعيف فيخضع لأمرين إما أن يتم الإستغناء عنه أو تمديد فترة العقد وأقصاها سنة وفي سؤال عن المشاكل التي تواجهها الشركة في عملية الإختيار؟ أجاب أن الشركة تواجه بعض المشاكل وهي عدم توفر الخبرة حيث أن مجال صناعة الإسمنت مجال حساس يحتاج إلى خبرة لا تقل عن ثلاثة سنوات عمل في هذا المجال وفي سؤال عن ماهي المعايير الواجب توفرها لدى الأفراد القائمين بعملية الإختيار والتعيين؟ أجاب أن يكون حاصلًا على بكالوريوس في إدارة الأعمال أو الموارد البشرية وأن تتوفر لديه خبرة لا تقل عن أربعة سنوات عملاً في إدارة الموارد البشرية وليكون كفؤًا ومؤهلاً للقيام بعملية الإختيار والتعيين وفي سؤال ما هي المعايير المستخدمة لتقييم أداء الموظفين بالشركة؟ أجاب أن هنالك طريقتين لتقييم الأداء اولاً الطريقة التقليدية تشمل المواظبة والحضور والانصراف والاجتهاد أما الطريقة الثانية طريقة التقييم بالأهداف حيث يتم إعطاء الموظف عدة مهام عليه القيام بها في فترة معينة ويتم تقييم أداءه بعد انتهاء الفتره المذكورة

وعن كيف تتم عملية تقييم الاداء؟ أجاب تتم عملية تقييم الاداء عبر «KPIs» وهو مؤشرات قياس الاداء وتشمل في تقييم الموظف عدة نقاط هي:

- المعرفة الوظيفية وتشمل مدى معرفته ودرابته بالوظيفية التي يشغلها
- جودة العمل : ما مدى جودة أدائه في الوظيفة
- معدل العمل : أي ما مدى إنجازه لعدد من المهام الموكلة اليه في فترة زمنية وجيزة
- الإتصال: أي إتصاله وتعاملاته مع زملائه ورؤسائه في العمل
- المهارات والقدرات الشخصية: مدى تحكم في مشاعره وغنفعالاته تجاه الزملاء
- الإبداع: هل هذا الموظف خلاق ويمكنه الإبداع والإبتكار في عمله
- إحساس الولاء والإنتماء للشركة
- إتباع اللوائح الداخلية للشركة

ودرجات التقييم ممتاز -جيد جدا- جيد- مقبول اما الموظف الضعيف لا يتم تقييمه كضعيف بل تكتب يحتاج الى تحسين وفي سؤال هل هنالك مشاكل ومعوقات تواجه المسؤول عند تقييم الاداء داخل الشركة؟ أجاب أن من المشاكل التي قد تواجه المسؤول عند تقييم الاداء إحساس بعض الموظفين بالظلم من نتائج التقييم مما يولد كراهية بين الموظف والإدارات وينعكس سلبي على أداء الموظف وفي سؤال عن ما هي العوامل التي قد تؤثر في أداء العاملين؟ أجاب من أكثر الاشياء التي تؤثر على أداء العاملين هي الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وصرف المكافآت والعلاوات

لقد تم إجراء المقابلة مع عمار سراج الدين شكاك -رئيس قسم إدارة الموارد البشرية

النتائج:

1. تهتم الشركة بعملية التخطيط لكن عملية التخطيط لاتتم بصفة دورية
2. تميل الشركة الى الاستقطاب الخارجي في الوظائف الاداريه
3. يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل الشركة
4. لدي الشركة خطط واضحة عند اختيار الموظفين ولديهم برامج تدريبيه لرفع كفاءة الموظفين
5. تعاني الشركة من عامل عدم توافر الخبرات المطلوبة عند التوظيف لكون هذا المجال مجال حساس
6. تعاني الشركة من ضعف الهيكل الراتبي مما يشكل هاجس امام عمليه التوظيف

التوصيات:

1. يجب ان تتم عملية التخطيط بصفة دورية داخل الشركة لمعرفة متطلبات الشراكة من القوى العاملة
2. يجب أن يتم شغل الوظائف الادارية بالذات من داخل الشركة عن طريق الترقية لمعرفة الموظف بما يدور داخلها
3. الإعلان داخليا لاياتي بالمهارات والخبرات المطلوبة من الأفضل ان يتوسع الاعلان ليكون خارجيا
4. عند وضع الخطط يجب مراعاة عاملي الكفاءه و الفاعليه في الخطط
5. يجب علي الشركة عند التوظيف الخارجي الاتجاه لشركات نفس المجال
6. يجب وجود نظام إسعافات أولية علي درجة عالية من الفاعلية
7. يجب علي الشركة وضع هيكل راتبي إن لم يكن موازيا للسوق فيكون أفضل منه

الخاتمة:

وصلنا إلي نهاية الموضوع المتعلق بأثر التوظيف علي الأداء في شركة اسمنت بربر بولاية نهر النيل - السودان وهو ما فضلنا اختياره من موضوعات لما في ذلك من أهمية كبيرة في الوقت الراهن نسبة لأهمية توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتي تسهم بصورة فاعلة في ازدياد التنافس بين المؤسسات بمحاولتها استقطاب اكبر قدر منها لتجويد الأداء الوظيفي وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة وجعلها في مقدمة المؤسسات في سوق العمل . وحاولنا قدر المستطاع البحث والتحليل والتفصيل في معرفة المعايير العلمية الدقيقة لعملية تخطيط الموارد البشرية وبالتالي إجراء عملية التوظيف عليها . وأيضاً معرفة الإشكاليات كبداية للوصول لاستنتاجات تفيد في عملية التوظيف ومن ثم وضع توصيات تعبر عن وجهة النظر الخاصة بوضع الخطط فيجب مراعاة عاملي الكفاءة والفاعلية ولا بد إن يتم التخطيط للموارد البشرية بصفة دورية داخل الشركة لمعرفة

متطلبات الشركة من القوي العاملة وعلي الشركة وضع هيكل راتبتي إن لم يكن موازي للسوق فيكون أفضل منه ولم نتناول إلا القدر اليسير وربما يكون هناك قصور ونحن بشر . وفي النهاية ندعو الله إن يوفق باحثينا في جميع مايقدمونه من معارف تساهم في تخطي السلبيات التي نعاني منها . وصلي اللهم وسلم علي نبينا محمد واله وصحبه وسلم

الهوامش:

- (1) عبدالرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ، الجيزه مركز الخبرات المهنيه لاداره 2010م ص 81 .
- (2) /WWW.WKebeadia.com
- (3) محمد سعيد سلطان ، اداره الموارد البشريه بيروت ، المكتبه الاداريه 1993م ص 65.
- (4) المرجع نفسه، ص 66.
- (5) راوية حسن ، محمد سعيد سلطان ، اداره الموارد البشريه الاسكندريه دار التعليم الجامعى للطباعه والنشر والتوزيع 2011م ص 116.
- (6) المرجع نفسه ، ص 117.
- (7) المرجع نفسه ، ص 119.
- (8) صلاح النشوانى ، اداره الافراد والعلاقات الانسانيه (الاسكندريه :مؤسسه شباب الجامعه للطباعه والنشر 1990م ص 122.
- (9) محمد سعيد سلطان ، اداره الموارد البشريه (الاسكندريه دارالتعليم الجامعى للطباعه والنشر والتوزيع 2011م ص 117.
- (10) فريد النجار ، اداره وظائف الافراد وتنمية الموارد البشريه (حقوق الطبع محفوظه للمؤلف فقط 1994م ص 204.
- (11) خالد عبدالرحيم الهيبي ، اداره الموارد البشريه الاساليب الكمية في الادارة ، الاردن دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 1999م ، ص 133.
- (12) الانترنت <https://e3arabi.com>
- (13) /WWW.WKebeadia.com