

التوظيف

(الاستقطاب - الاختيار - التعيين)

إجراءات توظيف العاملين من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة. إذ ينطوي الامر على البحث عن المصادر المختلفة لنوع الافراد المطلوبين لإختيار الصالح منهم وتوجيهه، فالإختيار المبني على الاسس العلمية السليمة يعتبر من اهم عوامل النجاح.

وتمر عملية التوظيف بثلاثة محطات هي الاستقطاب والاختيار والتعيين وسنوضح كلاً منها كما يلي:

الاستقطاب : وهو عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب وترغيب اكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من اجل التقدم للعمل لديها عن رغبة وإقتناع. كما يمكن القول إن نشاط الاستقطاب والترغيب تكون المنظمة بحاجة اليه عندما تظهر نتائج تخطيط الموارد البشرية وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها.

العوامل المؤثرة على نطاق الاستقطاب

- **حجم المنظمة :** يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج اليها. فعلى سبيل المثال المنظمات الكبيرة التي تستخدم مئة الف عامل ستقوم بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل اكبر بكثير من منظمة التي يعمل فيها خمسون عامل فقط.
- **الظروف المحيطة بسوق العمل:** المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر ايضاً على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به.
- **الخبرة السابقة للمنظمة:** في مجال استقطاب الموارد البشرية ومدى فاعلية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على افراد اكفاء.
- **ظروف العمل والاجور :** ان الاجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للإستقطاب في المستقبل.

- **إتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش:** ان المنظمات الراكدة التي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج الى نشاط استقطابي قليل أما المنظمات النامية والتي تتوسع في نشاطها ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط إستقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطاً رئيسياً لها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- **طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة:** هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة اكبر من منظمات اخرى، فالوظائف الروتينية لا تجتذب افراد اكفاء لان هذه الوظائف تعتبر ذات راتب منخفض مما يزيد من صعوبة الحصول على افراد مهرة لشغل هذه الوظائف، من ناحية اخرى فان المنظمات الكبيرة والمشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب افضل العناصر وأمهرها نظراً لإرتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين لديها.

مصادر الحصول على الموارد البشرية

نتناول فيما يلي المصادر المختلفة للحصول على القوى العاملة والتي يمكن تقسيمها الى مجموعتين رئيسيتين:

- 1- مصادر داخلية (من داخل المنظمة).
- 2- مصادر خارجية (من خارج المنظمة).

أولاً : المصادر الداخلية : يعتبر العاملون في المنظمة هم اهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني انه اذا خلت وظيفة معينة في منظمة فإنه يجب الاعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين أن يتقدم لها.

ثانياً : المصادر الخارجية : قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ الى احد المصادر الخارجية للحصول على الايدي العاملة المطلوبة حيث تعبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية التي تعمل بها المنظمة، أو قد تمتد لتشمل الاسواق العالمية. وتتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على إحتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها :

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.

- إمكانية توافر التخصصات والنقابات في سوق العمل.
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف، مثال ذلك خلو بعض الوظائف فجأة.
- مدى رغبة إدارة المنظمة في تطعيم المنظمة بأفكار وخبرات جديدة.

أما أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية التي تعتمد عليها المنظمة للحصول على إحتياجاتها من العاملين فهي :

1- مكاتب العمل الحكومية: والتي تشرف عليها وزارة العمل وتكون الوسيط بين طالبي العمل والمنظمات.

2- وكالات التوظيف الخاصة: غالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة.

3- الاعلان : إزدادت أهميته بعد ارتفاع نسبة التعليم وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي.

4- الجامعات والمدارس : تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بين إدارة الجامعات والمنظمات للحصول على افراد بمواصفات خاصة ويعاب على هذه الطريقة بأن أغلب خريجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العملية ولكن يتم اللجوء الى هذه السياسة عندما يكون هناك ندرة في تخصصات معينة دون الاخرى.

5- الترشيح من قبل العاملين في المنظمة : تنطوي هذه الطريقة على ثناء ضماني للعاملين في المنظمة بدليل إن المنظمة ترغب في الحصول على افراد جدد على شاكلة الموجودين حالياً كما إن هذه السياسة تضمن الى حد كبير إمداد المنظمة بأفراد أكفاء، لان الموظف الحالي عندما يقوم بترشيح آخر يحاول جاهداً أن يبقى في مركزه ويحافظ على سمعته مما يضطره الى ترشيح شخص كفوء ويثق فيه. ولكن يعاب على هذه الطريقة بأنها تؤدي الى تكتلات إجتماعية قائمة على اساس إعتبارات الصداقة أو القرابة أو المواطنة.

6- المنظمات العالمية : تلعب الاتحادات المهنية والنقابات العمالية دوراً هاماً كمصدر للقوى العاملة فهي تؤدي خدمات لكل اصحاب الاعمال والافراد الباحثين عن عمل وذلك بترشيح من يصلح من الافراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

الاختيار والتعيين

إن العنصر البشري في أي منظمة هو أثن رأس مال فيها. وتعتبر عملية إختيار العاملين من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية يتم بواسطتها إنتقاء أفراد أكفاء يستمرون في العمل للمنظمة ، والهدف منها هو التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الخالية عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة بمواصفات المرشح.

إن التكلفة الكلية لمرحلة الاختيار والتعيين فقط بغض النظر عن تكاليف التدريب والإعداد تعتبر نشاطاً مكلفاً جداً ، واي جهود تقوم بها المنظمة بهدف تقليل دوران العمل سيعود عليها بعوائد مالية كبيرة.

خطوات عملية الاختيار والتعيين

وظيفة الاختيار عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الاول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي ، وتتكون عملية الاختيار عادة من ثمان خطوات رئيسية هي:

1- **المقابلة المبدئية:** عادة تستغرق وقتاً قصيراً يتم فيها فرز مبدئي للمتقدمين وإستبعاد المرشحين الذين

لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة، مثلاً لو كان مستوى الخبرة المطلوبة لوظيفة معينة هو خمس سنوات ففي هذه المرحلة يتم إستبعاد كل من لا تتوفر فيهم هذا الشرط.

2- **إستيفاء طلب الاستخدام:** في حال توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية، يطلب

من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة ومصممة بشكل

خاص بواسطة المنظمة حيث يجب أن تتضمن بعض البيانات عن المرشح مثل البيانات الشخصية

والتأهيل العلمي والخبرات السابقة ومحل السكن لغرض القيام بأعمال التحري عن المرشح...الخ.

3- **المقابلة الشخصية:** في هذه المرحلة تكون الفرصة متاحة لملاقاة المتقدم وجهاً لوجه وتحليل

شخصيته من واقع تصرفاته وسلوكه وميوله وإنفعالاته، وعادة يتولى إجراء المقابلة لجنة خاصة

يرأسها مدير الافراد كما يجب أن تضم اللجنة خبراء في العلوم السلوكية وعلم النفس ، ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة المقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ الى أعماق النفس البشرية وذلك يعتمد على خبراته ووفرة معلوماته في مجال دراسة وتحليل سلوك الافراد.

4- **التحري عن طلب الوظيفة:** تعتمد الادارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الاعمال التي عمل معهم سابقاً أو أصدقائه أو أساتذته أو جيرانه ولا يجب الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات فقد يكون متحيز وهذا قد يضلل المنظمة.

5- **الترشيح للتعين:** قد تسفر عمليات التحري عن إستبعاد بعض المرشحين أو قد يوضع بعضهم في قائمة الانتظار للتحقق من بعض البيانات غير المكتملة.

6- **الفحص الطبي:** يمثل الفحص الطبي الاختبار الاخير الذي يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية ، والهدف من الفحص الطبي للمتقدمين هو :

- حماية الموظف : لضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية.
- حماية باقي الموظفين : فإذا تعين احد الاشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي زملاءه ممن تضطروهم طبيعة العمل الى مخالطته.
- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الاكمل وحمايته من حوادث العمل.

7- **قرار التعيين النهائي:** من الخطوات السابقة تم الحصول على بيانات أصلح المتقدمين لشغل وظائف

المنظمة ، ولكن تواجه الان المنظمة مشكلتين رئيسيتين أولهما في كيفية المفاضلة بين المتقدمين إذا كان عددهم كبيراً ، وثانيهما : الاتفاق على من له سلطة إتخاذ القرار النهائي بالتعيين.

يمكن حل المشكلة الاولى بتفضيل من ثبت صلاحيتهم على أساس السن بإختيار صغار السن أو كبارهم أو قد يتم التفضيل على أساس كون المتقدم رجلاً كان أم أنثى حسب طبيعة الوظيفة أو حسب نتائج المقابلات الشخصية.

أما بالنسبة للمشكلة الثانية فتتعلق بتحديد من يملك حق إصدار القرار النهائي بالتعيين، هذه العملية يجب أن تتم بواسطة الإدارة التي تشرف على تفريغ البيانات الخاصة بالمتقدمين وهي إدارة الافراد ، أما إتخاذ قرار التعيين فيجب أن يكون من إختصاص رئيس مجلس إدارة المنظمة على أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية وبعيداً عن أي تحيز شخصي.

تقييم برنامج الاختيار والتعيين

هناك العديد من المعايير التي تساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج وإجراءات إختيار أفراد الموارد البشرية ومن هذه المعايير:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- مدى تناسب قدرات الفرد وخبراته مع العمل المسند إليه.
- معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وتوفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لمدى صلاحية برامج الاختيار والتعيين بالمشروع. وقد يحتاج الامر الى تعديل برامج أو طرق الاختيار ، أو إعادة تشكيل لجان المقابلة ، بحيث تضم عناصر ذات خبرة وكفاءة في مجال الاختيار.