



التوظيف .. المبادئ والمراحل

توطئة

تعد عملية التوظيف الوظيفة الثالثة في المنظمة بعد التخطيط والتنظيم ، التي يجب ايلائها أهمية كبيرة لما تعنيه من قدرة على الوصول الى الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها بكفاءة عالية ، من خلال توفيرها الموارد البشرية المتمتعة بالمهارات المطلوبة ، والتي تمكن المنظمة من تحقيق مزية تنافسية يصعب تقليدها . فنجاح أي منظمة يتوقف على مقدار ما لديها من موارد بشرية كفؤة وقادرة على الوصول الى الأهداف.

• ما هو التوظيف ؟

يعرّف التوظيف بأنه النشاط الذي يقتضي استقطاب الايدي العاملة من خلال ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.

• من أين تبدأ عملية التوظيف ؟

تبدأ عملية التوظيف من التخطيط الناجح لإدارة الموارد البشرية بتحديد الوظائف التي تطلبها اقسام المنظمة والايدي العاملة المناسبة لكل وظيفة من حيث العدد والمهارات المناسبة والشروط المطلوبة ، لتأخذ عملية الجذب والاستقطاب للكفاءات البشرية دورها في اغناء المنظمة بالموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف . فالاستقطاب والبحث ليسا بالعملية السهلة في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المتسارعة . وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة...

• أهداف التوظيف .

من أهم أهداف التوظيف هو :

1. جذب واختبار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
2. الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
3. حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

• مبادئ التوظيف

يقوم التوظيف على المبادئ الآتية :

1. مبدأ الديمومة : أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
2. مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص : أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
3. مبدأ الكفاءة : هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المععلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

• مراحل التوظيف :

من خلال التعريف أعلاه يمكن أن نحدد أن التوظيف يشتمل على ثلاث مراحل أساسية هي الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين .. وسنتعرض الى كل منهم بشيء من التوضيح.

**أولاً : الاستقطاب .**

الاستقطاب هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. هو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن عدد من الأنشطة.

• أهمية عملية الاستقطاب.

ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعملي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيراً كبيراً على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فاعلية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة من خلال :

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين.
3. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
5. تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

• من يقوم بعملية الاستقطاب ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين. أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع إدارة الموارد البشرية.

• خطوات عملية الاستقطاب.

1. **تخطيط الاستقطاب :** وتتطلب تحول الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد إعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة. تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم.
2. **تحديد استراتيجيات البحث:** وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها. (الأيدي العاملة الماهرة أو غير الماهرة)
3. **البحث والتصنيف:** تهدف عملية التصنيف إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفيين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال.
4. **التقييم والمراقبة :** وتتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم.



المحاضرة الثالثة

مصادر وأساليب الاستقطاب.

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين هما الداخلية والخارجية.

1. **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

- **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فاعلية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.
- **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبرساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة . وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.
- **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.
- **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب.

2. **المصادر الخارجية:** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يأتي:

أ. **التقدم المباشر للمنظمة :** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

ب. **الإعلان :** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجالات أو الراديو، ...الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

ت. **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التريصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذ يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

ث. **وكالات ومكاتب التوظيف :** هناك نوعان:

1. **وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.

2. **مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون لجذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

ج. **المنظمات المهنية**

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.



ثانياً: الاختيار

مفهوم الاختيار:

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة. فالاختيار : هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها (person-job fit).

من يقوم بالاختيار

نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي

معايير الاختيار

هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ولشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة . ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يأتي:

- مستوى التعليم : أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.
- الخبرة : تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً لطالب الوظيفة.
- الصفات الشخصية : مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ... الخ.
- القدرة على التسيير والتنظيم.
- قدرات التحليل والاتصال.
- استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط.

إجراءات الاختيار

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يأتي:

- المقابلة المبدئية: وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خياراته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).
- طلب التوظيف: يعطى طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية التصفية، ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.
- الاختبارات: تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.



المحاضرة الثالثة

شروط الاختبار الجيد:

- الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه ومدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها وهناك معايير نحكم من خلالها على جودة الاختبار وهي:
- التأكد من ثبات الاختبار في قياس ما هو مطلوب
 - التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
 - التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين.
 - التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

المقابلات : بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المؤسسات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات:

المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.

ثالثاً: التعيين

هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العليا على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

- الترشيح للتعيين: بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف التعيين النهائي عادة على اجتياز المتشحين للفحص الطبي بنجاح.

- الكشف الطبي: يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة .

الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين.

على أي منظمة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات الآتية:

1. اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.
2. تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنظمة.
3. عوامل أخرى مثل:

-القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.

-تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.

-عوامل مساعدة أخرى مثل : السن، الجنس، المظهر والشخصية.