

الفصل الرابع: توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)

مقدمة

- 1- استقطاب الموارد البشرية
 - 1-1 مفهوم وأهمية الاستقطاب
 - 1-2 مصادر الاستقطاب
 - 2- اختيار الموارد البشرية
 - 2-1 مفهوم الاختيار
 - 2-2 خطوات عملية الاختيار
 - 3- تعيين الموارد البشرية
 - 4- التهيئة المبدئية أو الإدماج
 - 5- مشاكل عملية التوظيف ومقومات نجاحها
 - 5-1 المشاكل التي تواجه عملية التوظيف
 - 5-2 العوامل المؤثرة في نجاح عملية التوظيف
- خاتمة

مقدمة

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية. حيث تنعكس مخرجات عملية التوظيف على تحديد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة، كما تعتبر مفتاح نجاح منظمات الأعمال كونها الوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب قيمة تنافسية من خلال نوعية مواردها البشرية.

تقع مسؤولية وضع سياسة التوظيف ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية ، وحتى تتمكن هذه الإدارة من اختيار أكفأ العناصر ينبغي أن تتعاون وتنسق مع بقية الإدارات في المنظمة. هذا لأن الحاجة إلى الأفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم للعمل في وظائفها الشاغرة .

وتتم عملية التوظيف بإنجاز وتكامل مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار ثم التعيين والتي تؤثر بدورها على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية. فيعد تحديد خطة الموارد البشرية تتضح المناصب الوظيفية الشاغرة على كافة المستويات، وتقوم المنظمة باستقطاب أكبر عدد ممكن من

المرشحين لشغل هذه الوظائف وإتباع إجراءات موضوعية محددة في اختيار أفضل العناصر من بينهم ومن ثم تعيينهم في المكان المناسب.

1- استقطاب الموارد البشرية

يعد الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة، حيث تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من بين الأنشطة الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لما لها من أثر على مختلف الأنشطة الأخرى. كما تظهر الآثار السلبية للاستقطاب السيئ بسرعة بتحمل المنظمة لتكاليف توظيف عالية تجعل المورد البشري مصدر تكلفة وليس عائد، حيث قد يؤدي إهمال هذا النشاط إلى ارتفاع معدل دوران العمل وزيادة تكاليف التدريب ومشاكل العمل وبالتالي تدني مستويات الأداء والإنتاجية.

(1-1) مفهوم وأهمية الاستقطاب:

يشير الاستقطاب إلى تلك العمليات الخاصة بالبحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. كما تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

وقبل القيام بهذه الوظيفة يجب التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة وتحديد المبررات والأسباب الداعية للاستقطاب ومراجعة خطة الموارد البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف لتوضيح الخصائص والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وبناء على ذلك، تركز عملية الاستقطاب على تحديد مصادر الاستقطاب المناسبة والأكثر كفاءة للمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتساهم في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية حسب نوعية التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية. كما أنّ الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات، حيث كلما زاد عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كلما زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً بما يسهم في زيادة فعالية عملية الاختيار.

يتضح من ذلك أنّ عملية استقطاب العمالة يقوم بها عدد من المتخصصين في الإعلان وجذب العمالة وإجراء المقابلات والتابعين لقسم متخصص في إدارة الموارد البشرية ألا وهو قسم التوظيف، كما يشارك فيها المديرون التنفيذيون خاصة في مرحلة الاختيار النهائي. فمن الضروري التأكيد على اختيار المختصين في عملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم كالتدريب على وسائل الاتصال الشفوية وتنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات.

(1-2) مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، حيث تلجأ معظم المؤسسات إلى المزج بين المصدرين لاستقطاب احتياجاتها من الموارد البشرية. وفيما يلي عرض لكل مصدر منهما:

أ) المصادر الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة في مختلف المستويات والإدارات والأقسام وكذا في مختلف الفروع والمناطق. فمن مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية نذكر:

* المعرفة الكاملة بالمرشح لشغل الوظيفة وبالتالي انخفاض درجة المخاطرة عند الاعتماد عليه نظراً لسابق تقييمه في الوظائف السابقة؛

* ارتفاع الروح المعنوية للعمال وزيادة دافعيتهم للعطاء أكثر عن طريق توفير فرص الترقى والنمو في المستقبل؛

* الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد؛

* انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة؛

* سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل وانخفاض تكاليف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ومن بين المصادر الداخلية للاستقطاب: الترقية، النقل الوظيفي، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد إعادة تأهيلهم. لكن قد يسجل الاعتماد على المصادر الداخلية للاستقطاب بعض النقص كالتصور في مواكبة احتياجات المنظمة من العمالة، الشعور بعدم التجديد والتطوير، حرمان المنظمة من الكفاءات المتواجدة خارج المنظمة وحاجة بعض الوظائف إلى مستوى معين من المهارة والخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بها. لذا تلجأ المنظمة إلى الاعتماد على المصدر الخارجي لاستقطاب العمالة.

(ب) المصادر الخارجية:

إن التطورات المعاصرة في مجال الأنشطة والأعمال تتطلب في كثير من الأحيان البحث عن مصادر خارجية للاستقطاب، حيث يوفر هذا النوع من المصادر مؤهلات ومهارات نادرة تفتقد لها المنظمة بالإضافة إلى المحافظة على تكاليف التدريب في حالة الاعتماد على أفراد أكفاء ومؤهلين لتطوير الأعمال والأنشطة واستمرار الإبداع فيها. لكن قد يعاب على الاستقطاب الخارجي تحمل تكاليف إضافية للوصول إلى ما تريده المنظمة.

نظرا لاتساع سوق العمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال الحاليين لتقلص فرص ترقيةهم. ومن أهم مصادر الخارجية للاستقطاب: الإعلانات في الصحف والمجلات، القدوم المباشر للمؤسسة، الاعتماد على وكالات ومكاتب التوظيف الحكومية والخاصة، الاحتكاك بالجامعات والمعاهد العلمية، الاستعانة بالمكاتب الاستشارية بالإضافة إلى دور النقابات العمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف.

2- اختيار الموارد البشرية

تعد عملية الاختيار تكملة لنشاط استقطاب الموارد البشرية، إذ يتمثل الغرض الأساسي منها في انتقاء أفضل المتقدمين بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات المنظمة وبالتالي تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف ليتم تعيينهم في الأخير. وإن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمرا مهما حتى تضمن المنظمة انتقاء الفرد المناسب والقادر على أداء مهام ومسؤوليات منصبه على الوجه الأكمل.

(2-1) مفهوم الاختيار:

يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبيا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة. هذا ويتم عملية الاختيار وفقا لمعايير تطبيقها المنظمة بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء والتي تستمد من التحديد والوصف الكامل للوظيفة التي يجب شغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات والسلطات بالإضافة إلى مواصفات الأفراد من حيث التأهيل العلمي والخبرات السابقة والمهارات الشخصية والقدرات والسمات الخاصة.

كما ينطوي الاختيار على إجراء عدد من المقابلات بقصد تصفية الأفراد وانتقاء الأفضل، ويشمل على بعض الاختبارات للتأكد من توفر المعايير والمواصفات السابقة الذكر في المتقدمين لشغل الوظيفة.

(2-2) خطوات عملية الاختيار:

تتطلب عملية الاختيار القيام بعدة إجراءات والمروء بعدد من الخطوات والمراحل حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل. وفيما يلي أهم خطوات الاختيار :

(أ) استقبال طلب التوظيف:

تستخدم طلبات التوظيف أو السيرة الذاتية في العديد من المؤسسات، حيث تقوم بدور مهم في تصفية المتقدمين للوظيفة كما تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزويد من فعاليته. ويقوم طالب الوظيفة بملاً نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية، حيث غالبا ما يشمل طلب التوظيف بيانات عن الفرد كالاسم، السن، المؤهل العلمي، العنوان الشخصي، الوظائف التي مارسها سابقا

ومدها، الخبرات والمهارات المكتسبة إلى جانب الهوايات والمواهب والاهتمامات الأخرى. كما تمتاز السيرة الذاتية في أنها تعبر عن نمط الكتابة الخاصة بالفرد.

ويجب أن يراعى عند تصميم نموذج طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في الأفكار والانتقال من بند إلى آخر بطريقة منطقية، كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة كل وظيفة وأن لا يكون هناك طلب توظيف موحّد بالنسبة لجميع الوظائف. أما بالنسبة للسيرة الذاتية فيجب التركيز على المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة وإبراز أفضلها.

(ب) المقابلة المبدئية:

تتلقى المؤسسات العديد من طلبات التوظيف حيث تلجأ إلى الاختيار العشوائي لبعضها بمساعدة الكمبيوتر مما يعطي الفرصة العادلة لكل متقدم في عملية الاختيار. وعندها يقوم أخصائيو قسم العلاقات العامة بإجراء المقابلات المبدئية معهم للتمكن من القيام بالتصفية الأولية للبعض منهم والذين لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة لشغل الوظيفة. وقد تتم المقابلات المبدئية بشكل سريع وفي بعض الأحيان في شكل جماعات، يكون الغرض منها التعرف على مظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبرته وطموحاته ومبررات التحاقه للعمل بالمنظمة.

(ت) الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد للشروط الأساسية للوظيفة، يكون على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات والتي تهدف إلى تقدير مدى نجاحه في أداء الوظيفة. وتشمل هذه الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد والنظر في كيفية استجابتهم لها، حيث أنّ جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها.

هذا وهناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد صلاحية الفرد لشغل الوظيفة منها: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبارات القيم والاتجاهات، اختبارات الانجاز والأداء، اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات والاستعداد والاختبارات الطبية والجسمانية.

ولكي نحكم على مدى فعالية تلك الاختبارات، يجب أن تتوفر عدة شروط نذكر منها:

- * ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه؛
- * أن يتم تصميم الاختبار وفقا لمتطلبات تحليل الوظيفة؛
- * صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب؛
- * الاعتماد على بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار؛
- * عدم التمييز أو التحيز لفئة معينة من الأفراد عند إجراء الاختبارات.

(ث) المقابلة النهائية:

تمثل المقابلة النهائية الأداة الأكثر وزنا من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل، حيث تعد هذه المقابلة نوعا من أنواع الاختبارات الشفهية والمرنة والدقيقة التي يتم بواسطتها التركيز على بعض الحقائق المتعلقة بالمتقدم لشغل الوظيفة. فقد أثبتت الدراسات أنّ 95% من المقابلين يفضلون إجراء المقابلة و85% من طالبي التوظيف يوافقون على أنّ المقابلة هي الطريقة المناسبة والعادلة لإجراء عملية الاختيار. لذلك يشترط في المقابلة النهائية أن تكون موضوعة بشكل دقيق من حيث القائم بها ومحتواها والخلاصة التي يمكن أن يستدل عليها من طبيعة أجوبة المتقدم.

هذا ويوجد عدة أنواع من المقابلات فمنها المقابلات الفردية والجماعية ومنها المقابلات المخططة وغير المخططة ومنها مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.

(ج) الكشف الطبي:

يسمح الفحص الطبي من التأكد من سلامة المرشح من الأمراض وتمتعه بحالة صحية تمكنه من أداء عمله بنجاح. حيث تتطلب معظم الوظائف حدا أدنى من اللياقة الطبية لشغلها، بينما تتطلب وظائف أخرى لياقة طبية عالية. فإذا فشل الفرد في هذه المرحلة يعتبر من غير الصالحين لشغل الوظيفة حتى ولو اجتاز مراحل الاختيار السابقة بنجاح.

(ح) إعلام المرشح بالقرار المبدئي:

تتضمن هذه الخطوة اختيار مجموعة من المرشحين وإخطارهم كتابيا أنه تم قبولهم مبدئيا لشغل الوظائف. حيث قد يقبل المتقدم هذا العرض كما قد يرفضه. كما يتم إعلام المرشحين الآخرين بعدم قبولهم مع إمكانية قبول طلبهم مستقبلا.

3- تعيين الموارد البشرية

في هذه المرحلة يتم وضع الأفراد المقبولين تحت التجربة الميدانية لمدة زمنية محددة تعتمد على دقة واستمرارية عملية متابعة الأفراد. وتهدف هذه الخطوة إلى الإطلاع الميداني على الخصائص المهنية والمعرفية والسلوكية للأفراد تحت التجربة. بعد فترة التجربة الميدانية يتعين على المشرفين على الأفراد إعداد تقارير عن أدائهم وسلوكهم، وعلى أساس هذه التقارير يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب تبعاً لأفضل موائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد.

4- التهيئة المبدئية أو الإدماج

بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم يصبح من الضروري استقبالهم كعمال جدد بالمنظمة وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية عنها والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة وهذا ما يسمى بالتهيئة المبدئية. تعرّف التهيئة المبدئية على أنّها عملية تعريف الموظف الجديد بمنظّمته (الأهداف، الفلسفة، العمليات والأنشطة، الأنظمة المختلفة، الرؤساء والزملاء في العمل) وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من استلام العمل. كما تهدف التهيئة المبدئية إلى تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها.

يمكن أن تتم هذه العملية جماعياً كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها المسؤول المباشر عن الفرد عادة من خلال: الكتب والنشرات وأدلة العمل، الأفلام التسجيلية عن المنظمة أو جولة عبر مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل الخاص بالوظيفة المشغولة.

كما هناك عدة فوائد تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية منها:

- * انخفاض تكلفة بداية العمل؛
- * تسهيل عملية تأقلم الموظفين الجدد في المنظمة غي أسرع وقت ممكن؛
- * زيادة كفاءة وفعالية الموظف الجديد والتخفيف من مشاعر القلق لديه؛

5- مشاكل عملية التوظيف ومقومات نجاحها:

يعد نشاط التوظيف من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينها داخل المنظمة سيؤثر إيجاباً على مستوى أدائها في المدى القصير والبعيد.

(5-1) المشاكل التي تواجه عملية التوظيف:

تصاحب عملية التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين مجموعة من المشاكل يمكن أن تستخدم كمرشد للمؤسسات في تحسين جهودها في مجال التوظيف ومن أهم هذه المشاكل نذكر:

- * غياب الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب أهداف وإستراتيجية واضحة لها يجعل عملية التوظيف تقوم على إجراءات غير دقيقة ومنجزة بطريقة عشوائية؛
- * عدم دعم المنظمة لعملية التوظيف مما يفقدها أهميتها وكفاءة أداء القائمين بها؛

- * التخطيط غير الفعال للموارد البشرية وعدم تحديد الاحتياجات منها بشكل دقيق يؤثر على نتائج عملية التوظيف وفعاليتها؛
- * ضعف عمليات التحليل الوظيفي من وصف وتحديد لمتطلبات الوظائف ومواصفات شاغلها ينعكس سلبا على جدوى عملية التوظيف؛
- * القصور في إحدى عناصر عملية التوظيف، كضعف عملية الاستقطاب من حيث تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة. أو عدم تكامل خطوات الاختيار وتجاهل بعضها والذي قد يفوت على المنظمة فرصة الحصول على مرشح كفاء لم تمنح له الفرصة لإثبات نفسه عبر جميع الخطوات؛
- * ضعف المرافقة والمتابعة الميدانية للمرشحين للتعيين خلال فترة التجربة والذي يجلب معه تقارير غير واقعية قد تؤثر على قرار التثبيت؛
- * إغفال المحددات القانونية والاجتماعية مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها تكاليف باهظة.

5-2) العوامل المؤثرة في نجاح عملية التوظيف:

- تعتمد فعالية التوظيف على قيام المنظمة بتوفي مجموعة من العوامل المساعدة على جذب وترغيب الموارد البشرية في العمل لديها، وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها لانتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة.
- ومن العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية التوظيف نذكر:
- * جعل مناخ وظروف العمل المادية والاجتماعية في المنظمة تتوافق مع توقعات الأفراد من خلال تعزيز سمعة المنظمة وثقافتها التنظيمية وأسلوب تعاملها مع مواردها البشرية؛
- * التعبير عن طبيعة العمل بالمنظمة والوظائف المطلوب العمل فيها بشكل واضح ومركّز، يسمح للأفراد المتقدمين معرفة سلبيات وإيجابيات العمل بالمنظمة مسبقا وبطريقة موضوعية وصریحة؛
- * خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل التوظيف لدى المنظمة وعدم التوجه إلى غيرها، خاصة في حالة وجود ندرة في الكفاءات المطلوبة؛
- * توخي الدقة والموضوعية والعدالة في عملية الاختيار والتعيين، لأنّ نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية؛
- * وضع معايير الاختيار على أساس تحليل وتوصيف الوظائف والتأكد من وضوحها وسهولتها في الحكم على توفرها في طالب العمل؛
- * عدم السرعة في تنفيذ عملية الانتقاء، لأنّ ذلك سوف يعود سلبا على دقة الاختيار؛
- * الحرص على تحقيق النمطية وتوحيد إجراءات الاختيار مع توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها حسب ما تقتضيه الحاجة.

خاتمة

تهتم المنظمات الحديثة بعملية التوظيف لأنّها تعتبر من المراحل الحيوية لا في حياة المنظمة فحسب، بل في حياة الفرد نفسه. حيث تعتبر هذه العملية من الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها مدير الموارد البشرية والذي يعتبر المسئول الأول عن توفير العمالة المناسبة لتلبية احتياجات المنظمة.

فاختيار الشخص المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد وبالتالي رفع كفاءته الإنتاجية والوصول إلى الأهداف التنظيمية بأقل التكاليف، بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة. أمّا الاختيار غير السليم فسوف يحدث مشاكل تعرّض المنظمة للخطر وذلك بالتأثير المباشر على كفاءة وفاعلية القدرات الإنسانية كمجموعة أو كنظام نحو تحقيق أهداف المنظمة.

