

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

محاضرة المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية (الأسبوع 6)

تمهيد:

يعد توظيف للموارد البشرية أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال مفهومها، أهميتها، كذلك مراحلها، وسوف نفصل في مراحل التوظيف من خلال التعرف على خطواته الأساسية وهي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.

أهداف محاضرة المحور الرابع: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم توظيف الموارد البشرية في المنظمة.
- استيعاب أهمية توظيف الموارد البشرية بنوع من التفصيل.
- التعرف على المراحل الأساسية لعملية التوظيف: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.
- فهم ما المقصود باستقطاب الموارد البشرية كمفهوم، ومعرفة المصادر المختلفة التي يتم منها الاستقطاب، والخطوات التي تمر بها عملية الاستقطاب.
- التعرف على مفهوم اختيار الموارد البشرية، ومعايير الاختيار، والمراحل التي تمر بها عملية اختيار الموارد البشرية.
- الاستيعاب التام لمفهوم التعيين بصفته آخر مراحل عملية التوظيف، والتعرف على أهم الخطوات التي تعقب عملية التعيين، وكذا التحديات التي تواجهها عملية تعيين الموظف الجديد في المنظمة.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم توظيف الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة، وكذلك مراحل توظيف الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم توظيف الموارد البشرية:

يعد التوظيف أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه العملية التي يتم فيها تزويد المنظمة بالموارد البشرية بالعدد والكفاءة المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعملية التوظيف تشتمل على عدد من المراحل التي قد يذهب بعض الباحثين إلى التفصيل الشديد فيها، والبعض الآخر يحاول اختزالها في أقل عدد ممكن من المراحل، من خلال محاضرتنا هذه سوف نعتمد التطرق لمفهوم التوظيف من خلال اعتماد أن لديه ثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وذلك باعتبار أن هذه المراحل الأساسية هي الأكثر اعتماداً في تناول موضوع التوظيف، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم توظيف الموارد البشرية، ويمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم توظيف الموارد البشرية: هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم من خلالها باستخدام مختلف الطرق والأدوات من أجل استقطاب، اختيار، وتوظيف الأفراد بالأعداد والكفاءات المناسبة وفي الوقت المناسب لتلبية احتياجات المنظمة من المورد البشري لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهمية توظيف الموارد البشرية:

في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق، أصبحت عملية توظيف الموارد البشرية المناسبة من أهم العمليات التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، بالرجوع إلى المصادر فإننا نجد غموض في ذكر أهمية التوظيف على شكل عناصر واضحة، لذلك نقترح النقاط التالية التي توضح مدى أهمية عملية توظيف الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

- تلبية احتياجات المنظمة: الهدف الأساسي لعملية توظيف الموارد البشرية هو تلبية احتياجات المنظمة كما ونوعاً من الموارد البشرية.
- تتمين تطور العلم والمهارات: العالم اليوم يشهد تطورات كبيرة في نظم التعليم وفي مستوى المهارات التي يمكن أن يتحلى بها المورد البشري، لذلك يعد التوظيف هو بوابة المنظمة لتحديث موارد ها البشرية.
- الاستفادة من طاقة الموظفين الجدد: غالباً يتميز الموظفون الجدد بدرجة عالية من الحماس والطاقة والرغبة في تجاوز مستوى الأداء المطلوب.
- خفض قيمة التكاليف: تسعى المنظمة عادة إلى خفض تكاليفها، وذلك من خلال تقليل النفقات دون المساس بجودة المنتجات والخدمات، لذلك يمكن أن يساعد توظيف الموارد البشرية الفعال في خفض التكاليف.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهداف استراتيجية معينة، مثل زيادة المبيعات، أو التوسع في الأسواق الجديدة، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة... الخ.
- تحسين مستوى الإنتاجية: تحسين الإنتاجية هو أهداف كل المنظمات، وذلك من خلال زيادة المخرجات، لذلك يمكن أن يؤدي توظيف الموارد البشرية بشكل فعال إلى تحسين الإنتاجية.

- تعزيز الابتكار والتنافسية: يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار ورفع مستوى قدراتها التنافسية، وذلك من خلال توظيف موظفين جدد لديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق.
- تحسين رضا العملاء: يمكن أن يساهم توظيف الموارد البشرية الفعال في تحسين رضا العملاء، وذلك من خلال توفير خدمة عملاء عالية الجودة.

ثالثًا: مراحل توظيف الموارد البشرية:

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وسوف نفصل في كل مرحلة من المراحل السابقة من خلال ما سوف يأتي:

1- استقطاب الموارد البشرية:

أ- مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

من خلال التعاريف المختلفة يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم استقطاب الموارد البشرية: هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها باجتذاب الموارد البشرية بالأعداد والنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب، سواء من سوق العمل الداخلي (داخل المنظمة) أو الخارجي (خارج المنظمة)، من أجل توفير فرصة لاختيار أفضل تلك الموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة.

ب- مصادر استقطاب الموارد البشرية: أمام المنظمة مصادر مختلفة من أجل الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن تقسيم هذه المصادر بشكل أساسي إلى مصادر داخلية (من داخل المنظمة)، ومصادر خارجية (من خارج المنظمة) وتفصيل ذلك كما يلي:

- المصادر الداخلية للاستقطاب: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة أو كان هناك احتياج لوظيفة جديدة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، ومن أهم المصادر الداخلية ما يلي:

- **ترقية الموظفين:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطط متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها لا بد أن تركز عملية الاختيار على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

- **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد يكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى،

وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفين من الداخل، وخاصة الراغبين منهم بالعودة للعمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وتحقق هذه الطريقة مزايا عدة للمنظمة، منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها، ومن عيوبها الحد من قدرة المنظمة على استقطاب كفاءات من خارج المنظمة.
- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.
- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة، حيث يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.
- **المعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بمعارفهم وأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم بالالتحاق بالمنظمة.

– **المصادر الخارجية للاستقطاب:** تتمثل المصادر الخارجية للاستقطاب في سوق العمل المحلي والدولي، ويمكن أن يتم استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة من خلال العديد من المصادر الخارجية كما يلي:

- **الإعلان الخارجي:** هو أكثر طرق الاستقطاب شيوعاً واستخداماً، وهو يستلزم اختيار وسيلة الإعلان المناسبة والشكل المناسب للإعلان، حيث توجد عدة وسائل للإعلان منها: الصحف، المجالات، الراديو والتلفزيون، الملصقات الإعلانية... الخ، ويتوقف اختيار وسيلة الإعلان المناسبة على عدة عوامل منها: نوع الوظيفة، نوع العمالة... الخ، حيث يوضح الإعلان معلومات كافية عن المنظمة، متطلبات الوظيفة، مواصفات ومؤهلات الشخص الذي سوف يشغل الوظيفة... الخ.
- **المدارس والجامعات:** يوجد بالعديد من المدارس والمعاهد والجامعات مكاتب للتواصل مع منظمات الأعمال لشغل الوظائف الشاغرة، حيث تقوم هذه المدارس والمعاهد والجامعات بتنفيذ برامج تعاون مع منظمات الأعمال التي تطلب توظيف بعض الأفراد، حيث يتم تزويد تلك المنظمات بالطلبة المتميزين للعمل جزء من الوقت بصفة مؤقتة، وتفيد هذه البرامج في إنتاج عمالة مؤهلة ومدربة يمكن التعاقد معها للعمل بصفة مستمرة بعد ذلك.
- **النقابات العمالية:** تعتبر النقابات العمالية مصدراً لأنواع معينة من العمالة، ويتم التعاقد مع العاملين من خلال النقابة التي ينتمون إليها، وتقوم النقابات بعمل مفاوضات جماعية مع المنظمة للاتفاق على شروط وظروف العمل المختلفة، وتتعهد النقابات بتوريد العمالة المطلوبة في الوقت المحدد.

- مكاتب التوظيف: تلعب مكاتب التوظيف دور الوسيط بين المنظمات وطالبي الوظائف مقابل الحصول على رسوم معينة، وتحصل على تلك الرسوم في معظم الأحوال من الجهة الطالبة وأحياناً من طلب الوظيفة أيضاً.
- الاستقطاب الإلكتروني: أصبحت الانترنت اليوم وسيلة أساسية تستخدمها المنظمات في عملية الاستقطاب، سواء من خلال موقع المنظمة أو من خلال صفحاتها للتواصل الاجتماعي أو حتى من خلال الحسابات الرسمية للمكلفين بالاستقطاب والتوظيف في المنظمة.

ج- خطوات استقطاب الموارد البشرية: هناك تباين في ضبط خطوات عملية الاستقطاب وأحياناً يتم الخلط بينها وبين خطوات التوظيف بشكل عام، لذلك نقترح الخطوات التالية الخاصة بعملية الاستقطاب:

- ظهور حاجة لموارد بشرية إضافية.
- دراسة طرق تلبية الحاجة للموارد البشرية الإضافية.
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية.
- تحديد متطلبات الوظائف الشاغرة ومواصفات الموارد البشرية المطلوبة.
- تحديد وسيلة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة.
- تنفيذ عملية الاستقطاب للموارد البشرية وتقييم مدى نجاحها.

2- اختيار الموارد البشرية:

أ- مفهوم اختيار الموارد البشرية:

من خلال التعاريف المختلفة يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم اختيار الموارد البشرية: هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها بانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة والتي يجب أن تشمل على مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المترشحين.

ب- معايير اختيار الموارد البشرية: هناك العديد من المعايير التي قد تعتمد عليها المنظمات في اختيار الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة لديها وذلك استجابة لمتطلبات تلك الوظائف، وتختلف طبيعة المعايير بناء على طبيعة الوظيفة، وفيما يلي أهم المعايير:

- المستوى الأكاديمي.
- اللياقة البدنية.
- السمات الشخصية.
- التركيبة الشخصية.
- الخبرة السابقة.
- التأقلم مع طبيعة المنظمة.
- السوابق العدلية والخدمة العسكرية.

ج- مراحل اختيار الموارد البشرية: هناك تباين في عدد المراحل وتسميتها من باحث إلى آخر، وسوف نوضح فيما يلي أهم هذه المراحل:

- **تلقي طلبات التوظيف:** يعتبر طلب التوظيف بمثابة نموذج يتم تصميمه من قبل المنظمة، ويشتمل على بيانات عن المتقدم للوظيفة، ويتم تقديم تلك الطلبات شخصياً من خلال طالب الوظيفة، أو من خلال وسيلة التواصل التي تحددها المنظمة، وتفيد نماذج طلب التوظيف في إجراء تصفية أولية للمتقدمين للوظيفة، واستبعاد الطلبات غير المستوفية لشروط شغل الوظيفة، وبصفة عامة يشتمل نموذج طلب التوظيف على البيانات التالية: البيانات الشخصية، المستوى التعليمي، المهارات والقدرات، الخبرات السابقة... الخ.

- **المقابلة الأولية مع المرشح:** تعتبر وسيلة لجمع بيانات ومعلومات أولية إضافية عن المتقدم للوظيفة وشخصيته، وإمداده بمعلومات عن المنظمة والإجابة عن تساؤلاته فيما يتعلق بظروف العمل، ونظم التعويضات، وسياسات الترقية... الخ، وتساعد المقابلة الأولية على إعطاء حكم مبدئي عن شخصية المتقدم للوظيفة تمهيدا لعمل تصفية مبدئية للمتقدمين.

- **إجراءات الاختبارات للمرشح:** تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء اختبارات التوظيف للمتقدمين بطلبات التوظيف الذين تمت مقابلتهم بصفة مبدئية وأوصى المقابلون بإجراء الاختبارات لهم، واختبار التوظيف هو إجراء منظم يهدف إلى معاينة قدرات وسلوك واتجاهات أداء المتقدمين لشغل الوظائف، وتعدد أنواع الاختبارات حسب طبيعة الوظائف، ولعل أهم أنواع الاختبارات هي مايلي: اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الشخصية، اختبارات القدرات البدنية.

- **المقابلة المتعمقة مع المرشح:** تعتبر وسيلة هامة للتحقق من صحة البيانات التي أوردتها المتقدم للوظيفة، كما أنها تساعد على تصفية المتقدمين للوظيفة، وتتيح لهم الفرصة للحصول على معلومات عن المنظمة (أهدافها، سياساتها، إستراتيجياتها... الخ)، وعن الوظيفة (واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل... الخ)، ويتوقف نجاح المقابلات المتعمقة على كفاءة ومهارة اللجنة المسؤولة عن إجراء المقابلات وموضوعية أعضائها، ويوجد عدة أنواع من المقابلات يتم استخدام كل منها حسب الحاجة.

- **المصادر المرجعية:** ويقصد بها الأفراد أو المنظمات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عن المتقدم للوظيفة (صاحب العمل السابق، زملاء العمل السابقين... الخ)، ويتم اللجوء إلى المصادر المرجعية بهدف التحقق من صدق البيانات والمعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة، وتتوقف فعالية المصادر المرجعية على مدى معرفة المصدر المرجعي للمتقدم للوظيفة معرفة وثيقة، ومدى دقة وموضوعية البيانات التي أدلى بها المصدر المرجعي.

- **الاختبارات الطبية:** يتم القيام باختبارات طبية للمرشحين للوظيفة، والذين اجتازوا بنجاح المراحل المختلفة لعملية الاختيار بهدف التحقق من اللياقة الطبية للمرشح تمهيدا لشغله للوظيفة، وقد تتطلب بعض الوظائف إجراء اختبارات طبية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، لذلك فإنه من الشائع إجراؤها كآخر مرحلة من مراحل عملية الاختيار.

- **تعيين المترشح في الوظيفة:** يتم إصدار قرار التعيين للمرشحين للوظائف في ضوء مدى قدرتهم على اجتياز جميع مراحل الاختبارات السابقة بنجاح، وعادة ما يخضع الموظف الجديد لفترة اختبار لتقييم مدى قدرته على أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتنتهي فترة الاختبار إما بقرار تعيين نهائي للفرد إذا أثبت صلاحيته للوظيفة، أو بقرار فصله من العمل إذا ثبت عدم صلاحيته للوظيفة خلال الفترة التجريبية.

3- تعيين الموارد البشرية:**أ- مفهوم تعيين الموارد البشرية:**

من خلال التعاريف المختلفة يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تعيين الموارد البشرية: هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلاله بإعداد قرار التثبيت ورفعته إلى المسؤول في المنظمة متضمنا تجاوز الفرد لكل مراحل الاختيار وأيضا للمرحلة التجريبية بنجاح، حينها يوقع المسؤول على قرار تعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق قانونية ومزايا للموظف وأيضا واجبات ومسؤوليات إتجاه وظيفته الجديدة في المنظمة.

ب- الخطوات بعد تعيين الموارد البشرية: لا يوجد إجماع حول الخطوات التي تعقب تعيين الموظف الجديد، لكن عمليا هناك عدد من الخطوات المهمة التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- تكوين الملف الإداري للموظف الجديد: تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين ملف إداري للموظف الجديد والذي يشمل كل الوثائق الضرورية والتي تثبت أحقية هذا الموظف بالوظيفة التي تم تعيينه فيها مثل: شهادة الميلاد، صورة شمسية، شهادة الحالة العائلية، شهادات المستوى التعليمي، شهادات الخبرة المهنية، شهادة السوابق العدلية، طلب التوظيف، السيرة الذاتية، الشهادة الطبية، شهادة الخدمة العسكرية، شهادة الإشتراك في التأمين الصحي، عقد التعيين المبدئي... الخ.

- القيام بالتهيئة المبدئية للموظف الجديد: التهيئة المبدئية هي عملية تعريف الموظف الجديد على الوظيفة التي سوف يؤديها داخل المنظمة، وتعريفه بالمنظمة وبظروف العمل ونظام الامتيازات والعلاوات، وتعريفه بالقانون الداخلي للمنظمة وثقافتها التنظيمية بهدف مساعدته على التكيف والإندماج في العمل داخل المنظمة بنجاح. وتعتبر التهيئة المبدئية بالغة الأهمية لأنها تخفف مشاعر القلق لدى الموظف الجديد، وتعرفه بالموظفين القدامى، وتطلعه على الثقافة التنظيمية، وتعرفه على الأماكن داخل المنظمة، وتعرفه بتاريخ المنظمة وسياساتها وأهدافها، وعلى مزايا ومتطلبات وظيفته، وتكون فرصة من أجل اللقاء مع رئيسه المباشر في العمل كي يجيب على أي أسئلة لديه ويعرفه على زملائه في العمل... الخ.

- متابعة وتقويم الموظف خلال الفترة التجريبية: عادة يوضع الموظف الجديد تحت التجربة لفترة معينة تتراوح عادة بين شهر وسنة، يكون خلالها تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية فترة التجربة يعد رئيسه في العمل تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة هذا الموظف الجديد، وقد يشمل التقرير أيضا إقتراحا بخصوص تثبيته أو تحويله أو إنهاء عقده المبدئي.

- تثبيت الموظف الجديد وتمكينه: بعد أن تنتهي الفترة التجريبية للموظف الجديد بنجاح ويكون تقرير رئيسه المباشر إيجابي بخصوص تثبيته في الوظيفة، يعين حينها الموظف بصورة نهائية في الوظيفة سواء من خلال عقد محدد المدة أو عقد غير محدد المدة بناء على طبيعة الوظيفة ونظام العمل في المنظمة، ويتم تمكينه من أداء عمله من خلال منه الصلاحية الكاملة لأداء عمله وتهيئة كل الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء مهامه بأفضل شكل.

- ج- التحديات التي تواجه عملية التعيين: قد تواجه المنظمة بعض التحديات في عملية التعيين، وفيما يلي أهم التحديات:
- قد يكون العدد الكبير للمتشحين للوظيفة أحد التحديات لضمان تعيين الموظف الأفضل من بينهم، وتزيد الصعوبة إذا كان هناك تقارب في مؤهلات المترشحين.
 - قد لا يكون الموظف الجديد مناسباً للوظيفة لعدة أسباب منها: عدم إشراك ممثل عن الإدارة التي فيها الوظيفة أثناء مراحل الاختبار والتعيين، عدم صدق المترشح للوظيفة حول قدراته ومهاراته... الخ.
 - يؤدي تحيز أحد المسؤولين إلى الموظف الجديد إلى تعييد طريق تعيينه في المنظمة من خلال تجاوز الإجراءات الضرورية مما ينتج عنه عدم قدرة الموظف على أداء متطلبات وظيفته الجديدة خاصة إذا لم تكن له المؤهلات اللازمة.
 - قد تضطر المنظمة لتعيين موظف جديد فقط لأنه أفضل المترشحين حتى ولو كان لا يجوز على المؤهلات الضرورية لشغل الوظيفة بسبب ضغط شعور الوظيفة، وهذا سيكون له تداعيات سلبية.
 - قد يجد الموظف الذي تم تعيينه حديثاً في المنظمة صعوبة في الاندماج داخل المنظمة نتيجة العديد من الأسباب، مما يجعل المنظمة في حرج كبير حول كيفية إدماجه أو التخلص منه وتعويضه بموظف آخر جديد.

رابعاً: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتوظيف الموارد البشرية؟
- تكلم عن أهمية توظيف الموارد البشرية بشيء من التفصيل؟
- يمر التوظيف بثلاث مراحل أساسية، أذكرها مع الشرح؟
- ما المقصود باستقطاب الموارد البشرية؟
- أذكر مع الشرح المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقوم المنظمة باستقطاب الموارد البشرية منها؟
- تمر عملية الاستقطاب بعدد من الخطوات أذكرها مع الشرح؟
- ما المقصود باختيار الموارد البشرية؟
- هناك عدد من المعايير التي قد تعتمد عليها المنظمة أثناء إختيار الموارد البشرية، إشرح أهم هذه المعايير؟
- إختيار الموارد البشرية الجديدة يمر بعدد من المراحل، أشرحها؟
- ما المقصود بتعيين الموارد البشرية؟
- إشرح الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فور تعيين الموظف الجديد؟
- إشرح المقصود بالتهيئة المبدئية للموظف الجديد؟
- قد تواجه عملية تعيين الموارد البشرية عدد من التحديات، إشرح أهم هذه التحديات؟