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، أهمتها، 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.

أولا: 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 إعتماد أن لديه ثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وذلك باعتبار أن هذه المراحل الأساسية هي الأكثر إعتمادا في تناول موضوع التوظيف، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم توظيف الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

– هي عملية تبدأ بالبحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة، وترغيبها في البقاء فيها.

– هي العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر عناصر التعاون وروح الجماعة.

– هي مجموعة من الأنشطة والعمليات تستهدف توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بالنوعيات والأعداد المطلوبة، وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر شروط شغلها.

– هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.

– هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

– هو تعيين المترشحين في الأماكن الشاغرة، مع مراعاة المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية.

– هو الدخول التعاقدي لفرد أو العديد من الأفراد في منظمة معينة، ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات المنظمة، من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة.

– هو سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات اللازمة.

– يعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها، أما الهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة، ولهذا يجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته، وتتم عملية اختيار الموظفين لإعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظائف.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن 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، وتعيين الأفراد بالأعداد والكفاءات المناسبة وفي الوقت المناسب لتلبية احتياجات المنظمة من المورد البشري لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانيا: 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 ونوعا من الموارد البشرية، أي الحصول على أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة، وذلك من خلال تقييم الكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة، وجذب واختيار أفضل المرشحين الذين يتمتعون بهذه المهارات والقدرات، لذلك فإن التوظيف هو فرصة للحصول على موارد بشرية تكون إضافة للمنظمة.

– **تثمين 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 بأحدث المعارف والمهارات التي يتحلى بها الموظفون الجدد.

– **الاستفادة من طاقة الموظفين الجدد:** غالبا يتميز الموظفون الجدد بدرجة عالية من الحماس والطاقة والرغبة في تجاوز مستوى الأداء المطلوب، وذلك ما قد ينعكس إيجابا على أداء بقية الموظفين الذين قد يتأثرون إيجابا بدرجة التحفيز والحماس ومستوى الأداء لدى الموظفين الجدد.

– **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، وذلك من خلال تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة رضاهم، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وأيضا في تقليل التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة القرارات الخطأ التي قد يتخذها الموظف الذي تم توظيفه بشكل خاطئ.

– **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، لذلك تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال توفير القوى العاملة الماهرة والمؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

– 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، وذلك من خلال ضمان اختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم بحيث تكون النتيجة هي تحسن في مستوى الإنتاجية.

– تعزيز الابتكار والتنافسية: تعزيز مستوى الابتكار في المنظمة وزيادة مستوى تنافسيتها في السوق هو أحد الأهداف المهمة اليوم، وذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية، لذلك 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، وتوفير الموارد والدعم اللازمين للابتكار.

– تحسين رضا العملاء: تسعى كل منظمة إلى تحسين مستوى رضا العملاء لديها، وذلك من خلال تقديم خدمة عملاء عالية الجودة، لذلك يمكن أن يساهم توظيف الموارد البشرية الفعال في تحسين رضا العملاء، وذلك من خلال توفير خدمة عملاء عالية الجودة.

ثالثا: 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: هناك العديد من التعاريف حول مفهوم استقطاب الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

– هو مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

– هو عملية البحث عن والحصول على المرشحين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة للوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها.

– هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها 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 تتوافر 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 لابد أن ترتكز 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 النظمة 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 عمن تتوافر 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 حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة، حيث يقرأها العامليون 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 تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم للالتحاق 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 شيوعا واستخداما، وهو يستلزم اختيار وسيلة الإعلان المناسبة والشكل المناسب للإعلان، حيث توجد عدة وسائل للإعلان منها: الصحف، المجلات، 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 مصدرا 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 وأحيانا من طلب الوظيفة أيضا.
- **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 وأحيانا يتم الخلط بينها وبين خطوات التوظيف بشكل عام، لذلك نقترح الخطوات التالية الخاصة بعملية الاستقطاب:

– ظهور حاجة لموارد بشرية إضافية: ويظهر ذلك من خلال تعبير أحد أقسام المنظمة عن وجود حاجة لديه لمزيد من الموارد البشرية للقيام بالمهام المطلوبة.

– دراسة طرق تلبية الحاجة للموارد البشرية الإضافية: يتم دراسة الطرق الممكن اعتمادها من أجل تغطية نقص الموارد البشرية، مع محالة تجنب عملية التوظيف للموارد البشرية قدر الإمكان لتجنب زيادة تكاليف المنظمة.

– تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية: عندما لا تجد المنظمة أي حل لتغطية حاجتها لموارد بشرية إلا التوظيف، فهنا تقوم بدراسة المصادر الداخلية والخارجية لاتخاذ قرار بخصوص أنسب المصادر التي سوف يتم الاعتماد عليها.

– تحديد متطلبات الوظائف الشاغرة ومواصفات الموارد البشرية المطلوبة: في هذه الخطوة يتم ضبط متطلبات شغل الوظيفة ومواصفات الشخص الذي سوف يتم قبوله لشغل الوظيفة.

– تحديد وسيلة الاستقطاب الموارد البشرية المناسبة: يتم اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة بناء على طبيعة مصادر الاستقطاب التي سوف يتم الاعتماد عليها.

– تنفيذ عملية الاستقطاب الموارد البشرية وتقييم مدى نجاحها: يتم تنفيذ عملية الاستقطاب فعليا ويتم تقييم مدى نجاح عملية الاستقطاب في توفير مترشحين بالعدد المناسب والكفاءات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فإذا لم تنجح عملية الاستقطاب فيتم التعديل إلى حين تحقق الهدف.

2– اختيار الموارد البشرية:

أ– مفهوم اختيار الموارد البشرية: هناك العديد من التعاريف حول مفهوم اختيار الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

– هو مجموعة من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المترشحين لعمل ما للتأكد من مدى صلاحيتهم له تمهيدا لاتخاذ قرار قبولهم أو رفضهم.

– هو عملية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها في من يتم انتقاءه. ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الاختيار من خلال تحليل وتوصيف الوظائف.

– هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف، وهكذا ففي هذه المرحلة من مراحل التوظيف يتم تصفية المتقدمين من خلال عدد من الخطوات التي تهدف إلى فصل المرشحين الواعدين عن أولئك الذين يكون احتمال امتلاكهم للقدرات اللازمة للوفاء بمتطلبات التوظيف أقل من غيرهم من المتقدمين.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها 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 تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقا للمعايير التي تطبقها المنظمة والتي يجب أن تشتمل على مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المترشحين.

ب– معايير اختيار الموارد البشرية: هناك العديد من المعايير التي قد تعتمدها 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:** لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين، يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعينة، وغالبا ما يتم عن طريق التدريب تحويلها إلى مهارات أدائية في العمل.

– **اللياقة البدنية:** بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم، مثل قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمل، بحيث يتم إعطاء أهمية نسبية لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشح له.

– **السمات الشخصية:** وتقسيم إلى سمات الداخلية مثل: الدافعية للعمل، الإتزان الانفعالي، الصدق والوضوح والشفافية ...الخ، أما السمات الخارجية فهي مثل: العناية بالمظهر الخارجي، التصرفات السليمة، التفاهم والتعاون والإبتسامة، وبعض الوظائف تتطلب مستوى من الجمال والأناقة والتناسق والمظهر الحسن التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

– **التزكية الشخصية:** تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المترشح من شخص أو جهة معينة (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها)، إلا أننا يمكن أن نعتبرها معيارا هاما عندما تتم بناء على معرفة المُـزكِي بقدرات ومؤهلات المـزكَى دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التزكية.

– **الخبرة السابقة:** فالمعرفة الحياتية ومستوى الثقافة العامة وكذلك الخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.

– **التأقلم مع طبيعة المنظمة:** في حالة المنظمات الأعمال الدولية فقد تكون هناك معايير أخرى مثل الالمام بلغة البلد، التأقلم مع الظروف الاجتماعية والثقافية والقانونية للبلد، والقدرة على التأقلم والتفاعل الإيجابي مع بقية العاملين.

– **السوابق العدلية والخدمة العسكرية:** كثير من المنظمات تشترط أن يكون المترشح للوظيفة غير محكوم عليه قضائيا سابقا، وخاصة في قضايا الأمانة والرشوة والتزوير والاختلاس ...الخ، وأن يكون قد سوى وضعيته في الخدمة 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 شخصيا 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 للوظيفة.

– **إجراءات الاختبارات للمترشح:** 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، وتتعدد أنواع الإختبارات حسب طبيعة الوظائف، ولعل أهم أنواع الاختبارات هي مايلي:

- **اختبارات الذكاء:** وتهدف إلى قياس الذكاء العام للمتقدم للوظيفة، والتفكير المنطقي، وقدراته الذهنية والذاكرة، والقدرة على الربط بين الأشياء، واستنتاج العلاقات، وقوة الملاحظة، وسرعة البديهة ...الخ.
- **اختبارات الأداء:** وتهدف إلى قياس مدى قدرة الفرد على القيام بأداء عمل معين، مثل اختبارات سرعة لكتابة على الحاسب الآلي لوظيفة سكرتيرة، واختبارات السباحة لوظيفة غطاس ...الخ، ويسهل تصميم تلك الاختبارات بالنسبة للوظائف اليدوية والحرفية، بينما يصعب تصميمها بالنسبة للوظائف الإدارية والتخصصية.
- **اختبارات الشخصية:** وتهدف إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في شخصية المتقدم للوظيفة، وقياس أبعاد شخصيته مثل الاتزان العاطفي، الثبات الانفعالي، التعاون، حب السيطرة، الاعتماد على النفس ...الخ، بهدف تحديد نوع الوظائف التي تتفق مع ميولهم وشخصياتهم، حيث يتم سؤال المترشح للوظيفة عن شعوره تجاه قضايا معينة، أو يترك له حرية التعبير عن نفسه برسم صور أو أشكال معينة، مما يعطي مؤشرا عن سمات شخصيته.
- **اختبارات القدرات البدنية:** يتم إجراؤها بالنسبة للوظائف التي تتطلب قدرات بدنية معينة، فيتم مثلا قياس سرعة حركة الذراع، دقة حركة الأصابع، القدرة على رفع الأثقال، القدرة على الدفع، ومدى تناسق الجسم ...الخ.

– **المقابلة المتعمقة مع المرشح:** تعتبر وسيلة هامة للتحقق من صحة البيانات التي أوردها 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 استخدامها 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 للمترشحين للوظيفة، والذين إجتازوا بنجاح المراحل المختلفة لعملية الاختيار بهدف التحقق من اللياقة الطبية للمرشح تمهيدا لشغله للوظيفة، وقد تتطلب بعض الوظائف إجراء إختبارات 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: هناك العديد من التعاريف حول مفهوم تعيين الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

– التعيين هو التثبيت وختام العملية في سياسات الاختيار والتعيين، ويأتي هذا التثبيت بقيام إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت ورفعه إلى المدير العام متضمنا تجاوز الفرد للمرحلة التجريبية التي خضع لها، والمنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها، فالتعيين قرار يكتسب الصفة القانونية التي تمنح الموظف الجديد مسؤوليات وواجبات وترتب له حقوق مكفولة لم يكن ليحصل عليها رسميا أثناء فترة التجربة.

– إن التعيين هو عملية تتمثل في تسكين الموظف في الوظيفة التي تؤمن له الامتيازات والاستحقاقات بما يتناسب مع أدائه وقدراته وإمكانياته، وفتح مجال التقدم نحو المسار الوظيفي المناسب وتحقق له الرضا.

– التعيين هو عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تعيين الموارد البشرية:

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلاله بإعداد قرار التثبيت ورفعه 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 ةالتي 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 وبثقافتها 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 الموظف الجديد 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:

– عدد ومستوى الموظفين المترشحين: قد يكون العدد الكبير للمترشحين للوظيفة أحد التحديات لضمان تعيين الموظف الأفضل من بينهم، وتزيد الصعوبة إذا كان هناك تقارب في مؤهلات المترشحين.

– عدم مناسبة الموظف الجديد للوظيفة: قد يحدث ذلك لعدة أسباب منها: عدم إشراك ممثل عن الإدارة التي فيها الوظيفة أثناء مراحل الاختبار والتعيين، عدم صدق المترشح للوظيفة حول قدراته ومهاراته ...الخ.

– تحيز المسؤول للموظف الجديد: يؤدي تحيز أحد المسؤولين إلى الموظف الجديد إلى تعبيد 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.

– إضطرار المنظمة لتوظيف أفضل المترشحين: قد تضطر المنظمة لتعيين موظف جديد فقط لأنه أفضل المترشحين حتى ولو كان لا يحوز على المؤهلات الضرورية لشغل الوظيفة بسبب ضغط شغور الوظيفة، وهذا سيكون له تداعيات سلبية.

– صعوبة إندماج الموظف الجديد داخل المنظمة: قد يجد الموظف الذي تم تعيينه حديثا في المنظمة صعوبة في الإندماج داخل المنظمة نتيجة العديد من الأسباب، مما يجعل المنظمة في حرج كبير حول كيفية إدماجه أو التخلص منه وتعويضه بموظف آخر جديد.

رابعا: 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 تعتمدها المنظمة أثناء إختيار الموارد البشرية، إشرح أهم هذه المعايير؟

– اختيار 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؟