

## المحاضرة الحادي عشر:

## توظيف الموارد البشرية والموائمة المهنية.

أولاً: توظيف الموارد البشرية:

## 1- مفهوم التوظيف:

## أ- التوظيف لغة:

اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.

## ب- التوظيف اصطلاحاً:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة. أما مصطلح التشغيل يراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً

## 1-1 تعريف التوظيف عند العلماء:

**التعريف 01:** "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم".  
**التعريف 02:** "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة

## التعريف 03:

"هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء بها، وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.

من خلال ما سبق من التعريف نلاحظ أن هناك فرق، فهناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، إختيار ، تعيين)، وهناك من أعطاه معنى واسع ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها

إدارة الموارد البشرية ولكننا نرى أن الرأي الأول هو الأقرب إلى الواقع، لأن التوظيف نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

التوظيف هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة والسعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة.

## 2- أهداف توظيف الموارد البشرية:

- تتبلور أهداف عملية التوظيف من خلال أهمية المرحلة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد وذلك من خلال الأهداف المرجوة من عملية التوظيف التالية:
- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
  - تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
  - الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
  - تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
  - الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
  - الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - ضمان تأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
  - توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل. (منصور أحمد منصور، 1975:ص94)
  - وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
  - تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
  - جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم. (رتيبة سالم، 1997:ص4)

### 3- مراحل توظيف الموارد البشرية:

إن عملية التوظيف للموارد البشرية تكون وفق المراحل الآتية:

#### 3-1. أولاً: الاستقطاب:

تسعى المنظمة للحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع المحدد خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بوظيفة الاستقطاب، والتي تعتبر من الوسائل الأساسية لذلك.

#### 3-1-1. مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون على وظائف ومن يعرضون هذه الوظائف". (محمد صالح الحناوي وآخرون، 2000: ص 249)

كما عرف الاستقطاب أيضاً بأنه " النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ونوعياتهم واحتمالات قبول الملائمين للوظيفة المعروضة لشغلها". (جمال الدين مرسي، 2003: ص 231).

#### 3-1-2. أهداف الاستقطاب:

- يعمل الاستقطاب على جذب هذه الموارد من المصادر المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم شروط والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من الذين يرغبون في العمل لدى المنظمة.
- التمييز والمفاضلة بين الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.
- توفير معلومات كافية عن الوظائف للموارد البشرية. (قرين علي، 2014: ص 104).

#### 3-1-3. العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

- حتى يكون للاستقطاب معنى ويؤدي بشكل فعال من خلال اختيار من يراهم مخططو الموارد البشرية أهلاً لشغل مناصب في منظماتهم دون غيرهم هناك مجموعة من العوامل يمكن عند توفرها ضمان موضوعية الاختيار وفاعليته. وتتجلى العوامل المؤثرة في النظام الاستقطاب فيما يلي:
- حجم المنظمة: يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة.
- الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة.
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فاعلية جهودها في الجذب والحصول على احتياجاتها من عمال أكفاء.

- ظروف العمل والأجر والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة.
- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش.
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة تستقطب العمال بسهولة. (السلطان، 2001: ص 117).
- وتكتسب إستراتيجية الاستقطاب التي تضعها المنظمة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب، فإن النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب

### 3-1-4- مصادر الاستقطاب:

تتمثل مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية في مصدرين هما:

- **المصادر الداخلية:** يمثل المعروض من الموارد البشرية في المنظمة أهم مصادر الاستقطاب الداخلية التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، خاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية القيادية التي تحتاج إلى الخبرات والمهارات التي قد لا تتوافر خارج المنظمة أو أن تكلفة جذبها تكون كبيرة جدا ترهق كاهل المنظمة، ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي مايلي:

- الترقية .
- النقل والتحويل الوظيفي.
- عن طريق الزملاء والمعارف (الموظفون السابقون).
- الإعلان الداخلي.
- مخزون المهارات.
- **المصادر الخارجية:** من خلال الشواهد الكثيرة أن هناك القليل من المنظمات التي تعتمد على مصادرها الداخلية لسد احتياجاتها، فمهما حققت المنظمة اكتفاءها من الموارد البشرية، فهي دوما في حاجة ماسة إلى تجديد وتوسيع القدرات والمعارف والمهارات، وتمثل متطلبات الوظيفة وظروف سوق العمل السائد بعض العوامل الأساسية المحددة للمصادر الخارجية للاستقطاب، ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجية التالي:

- التقدم المباشر للمنظمة.
- الإعلان الخارجي.

- وكالات ومكاتب التوظيف.
- المدارس والمعاهد.
- النقابات والمنظمات المهنية.
- الخدمة العسكرية.

### 3-2. ثانيا: الاختيار:

**3-2-1. مفهوم الاختيار:** هو "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح" (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2005: ص123).

وعرف أيضا أنه: "اختيار القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة كالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، وهي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمنظمة وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم، وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة، وبما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثر البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

### 3-2-2. أهمية الاختيار:

تكتسي عملية الاختيار أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والسير العادي لها، حيث تكمن أهمية الاختيار في:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن التوافق بين الطموحات والمتطلبات يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية في المنظمة كما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه حقق طموحات الموارد البشرية كذلك، من خلال اختياره في الوظيفة التي يرغب في شغلها، وعلى العكس من ذلك فقد يصاب بالإحباط الشديد الناجم عن وضعه في غير مكانه الصحيح.
- الاختيار السليم يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار السلبية (تكلفة اختيار، الجهد، الوقت)، كما ينعكس على مستوى أداء الموارد البشرية والمنظمة ككل.
- سوء الاختيار أحيانا يؤدي إلى توظيف أفراد لا يمكن التخلص منهم نظرا للقوانين الحكومية المسيرة للاتفاقيات الجماعية للعمل، مما يتحول إلى عبء إضافي على المنظمة.

- سوء الاختيار من شأنه أن يؤدي إلى رفع تكاليف دوران العمل، ذلك أن هناك احتمال كبير لترك الموارد البشرية غير المناسبة لأعمالها بعد فترة قصيرة من توظيفها ومنه ترتفع تكلفة إيجاد موارد بديلة لها لتعويضها وتدريبهم على هذه الأعمال وهذه الوظائف

### 3-2-3. مشاكل عملية الاختيار:

من بين أهم مشاكل عملية الاختيار مايلي:

- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب إستراتيجية واضحة المعالم والتي تجعل من عملية الاختيار تتسم بأطر وأسس غير واضحة، تعتمد على العشوائية في الكثير من الأحيان، مما يرفع تكلفة الاختيار ويجعلها عملية محدودة النتائج.
- سوء تخطيط الموارد البشرية ينعكس على دقة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- ضعف عملية التحليل الوظيفي أحيانا وما ينجم عنها من عشوائية وعدم دقة تحديد المتطلبات الوظيفية وشروط شاغليها.
- ضعف دور عملية الاستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف أو في تحديد المصادر المستهدفة لجذب الموارد البشرية، الذي يؤدي إلى التحاق موارد بشرية غير مؤهلة، ولا تتوفر فيها الشروط والمواصفات التي تتطلبها الوظائف.
- عدم التكامل بين عمليات ومراحل الاختيار فمن الأخطاء الشائعة الاعتماد على خطوة أو عدد قليل من الخطوات في عملية الاختيار، مما قد يفوت الفرصة على المنظمة في الحصول على مرشحين بكفاءة عالية.
- عدم كفاءة القائمون على عملية الاختيار والتعيين، الذي يعود بالأساس إلى محدودية المعلومات والمهارات والمعارف أو إلى غياب متخصصين في عملية الاختيار.
- عدم دعم إدارة المنظمة مساندتها بالوسائل اللازمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها.
- زيادة تكاليف بسبب عدم تحديد ودقة وإجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل مما يؤثر على طبيعة المهارة المطلوبة في المرشح للوظيفة.

### 3-2-4- العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار:

هناك مجموعتان من العوامل التي ترتبط بالمنظمة وهي كالتالي:

#### • العوامل الداخلية:

وهي التي ترتبط بالمنظمة وهي:

- نوع وطبيعة المنظمة من حيث النشاط الممارس.
- الوقت المتاح لعملية الاختيار.
- استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاختيار.

#### • العوامل الخارجية :

ونعني بها التي ترتبط بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهارية للمؤهلات.
- القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة.
- شروط النقابات والاتحادات العمالية كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات.

### 3-2-5- معايير عملية الاختيار:

وهي تمثل مجموعة من المعايير أو الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة وهذه المعايير تشمل:

- المستوى التعليمي.
- الخبرة السابقة.
- الصفات الجسدية.
- الصفات الشخصية.
- المعرفة السابقة بالشخص.

### 3-2-6- خطوات عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل أو الخطوات حتى تكون العملية موضوعية غير أنه لا توجد هناك صيغة موحدة لخطوات الاختيار سواء من حيث النوعية أو العدد أو الترتيب.

إذ تعتمد هذه الخطوات على حجم المنظمة، طبيعة الوظائف المطلوب شغلها، عدد من يتم اختيارهم وتتمثل خطوات الاختيار في:

- استقبال طلبات التوظيف.

- المقابلة المبدئية.
- الاختبارات.
- المقابلات النهائية.
- القرار النهائي.
- الكشف الطبي.
- التعيين أو الرفض.

### 3-3. ثالثا عملية التعيين:

تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، وبعد عملية المفاضلة بين المترشحين وبعد اختيار المترشح المناسب لشغل الوظيفة، يتم إصدار أمر بقبول الموظف في المنظمة، ويتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته، وهنا يتم فتح ملف للموظف، وتقييد كافة المعلومات الخاصة به من معلومات حول المؤهلات والخبرة، ويتضمن الملف معلومات أخرى مثل تاريخ التعيين، والتسمية الوظيفية الخاصة به، والدرجة التي تم تعيينه بها، والراتب والحوافز والمكافآت التي تلحق بوظيفته، ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، والقسم الذي يباشر فيه الموظف، وتحديد تاريخ مباشرته للعمل والساعات التي يجب أن يتواجد فيها على رأس عمله، وتحديد المهام التي يمكن أن يكلف بها خارج أوقات الدوام، كما يطلب من الموظف قبل الدوام القيام ببعض الفحوصات الطبية التي ترى الجهة الموظفة له أنه بحاجة لها، لإثبات أهليته الوظيفية، كما يتم إصدار بطاقة هوية للموظف الجديد، وتسلم له .

#### أسئلة التقويم:

إن سياسة التوظيف تعتبر من الالتزامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، إذ أنها عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والمتاحة، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل وعليه:

- ✓ أذكر مفهوم التوظيف.
- ✓ أذكر أهداف توظيف الموارد البشرية.
- ✓ تحدث عن المراحل الأساسية أثناء عملية توظيف الموارد البشرية؟
- ✓ عرف عملية الاستقطاب وبين أهدافها في المؤسسة؟
- ✓ تكلم عن العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب.

- ✓ أذكر مصادر الاستقطاب مع التوضيح باختصار.
- ✓ عرف عملية الاختيار وبين أهميتها؟
- ✓ ما هي معايير عملية الاختيار وبين مراحلها باختصار؟
- ✓ كيف تتم عملية تعيين الموارد البشرية؟