

خامسا : التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

هناك جملة من العوامل التي تسهم في نجاح أي منظمة ، تشتمل في مجملها على رأس المال والمعدات والأيدي العاملة وغيرها ، وبينما تكون هذه العوامل ذات أهمية ، يعد العنصر البشري الأكثر تميزا فيها ، حيث أنه يشكل الأساس لاستخدام جميع الموارد الأخرى في نهاية المطاف ، فبدون الجهود المثمرة التي يبذلها العاملون تصبح بقية الموارد عديمة الفائدة ، كما أن عملية استخدام وتطوير هذه الموارد (المادية) تتطلب قدرا معينا من الكفاءة ، وبناء على ذلك فإن عملية التوظيف تعد في غاية الأهمية للإدارة ،

وتعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ، لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) ، والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا ، فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة ... فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك ، والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق ، بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة

1- تعريف التوظيف :

يعرف التوظيف على أنه " تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة ، واختيار أفراد هذه القوى ، وتدريبهم وتعيينهم في الوظائف الملائمة لهم بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمنظمة ، ليستمروا في أداء مهامهم ، بسرعة وكفاءة واقتصاد في الزمن والتكاليف ، وكذلك تحديد الأجور ، والمرتبات المناسبة ، ووضع نظام العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف ، كي يركز عمالها جهودهم في العمل ، ويشعروا بالأمان والاستقرار "

كما يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها " مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل ، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة "

2- الاستقطاب :

بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على ارض الواقع ، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا ، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل وخارج المؤسسة على إستراتيجية المؤسسة

أ- تعريف الاستقطاب :

- الاستقطاب هو "البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة "

- يشير لفظ الاستقطاب إلى " تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة "

و هو كذلك " تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة من داخل المؤسسة أو من خارجها ، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة "

ب- أهداف الاستقطاب :

تتمثل أهداف وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في :

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية .

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .

- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم ، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف .

- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة ، وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة قصيرة ، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين ، والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .

- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمؤسسة .

- الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب مجموعة ملائمة متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف

- الإسهام في زيادة فعالية كل من المؤسسة ، وأفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب والبعيد .

ج- مصادر استقطاب الموارد البشرية :

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين ، وهما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية

- **مصادر داخلية :** المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة ، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها :

- الترقية - النقل الوظيفي - الإعلان الداخلي - المعارف والأصدقاء

- مزايا هذا النوع من التوظيف :

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي ، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة .

- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل ، وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب .

- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم

- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك .

- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

- عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف :

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .

- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية .

- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود ، وقليل نسبيا .

- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة .

- مصادر خارجية :

وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها ، وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل ، وتأخذ المصادر الخارجية وجوها متعددة للحصول على الموارد البشرية ، وهي :

- الإعلانات - المعاهد والجامعات - الجمعيات والنقابات المهنية

- توصية العاملين الحاليين - برامج التدريب والتشغيل

- وكالات الاستخدام (عامة وخاصة)

3- الاختيار والتعيين :

الاختيار: هو اختيار أفضل الأشخاص المرشحين ، وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة ، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين ، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ، ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين ، فالشخص المناسب في المكان المناسب

- خطوات عملية الاختيار : تتم عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات ، وهي كما يلي :

1- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة

2- تلقي الطلبات والسير الذاتية

3- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها

4- إجراء مقابلات مبدئية

5- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل (اختبارات القدرة على الانجاز ، اختبارات الشخصية ، اختبارات ميول الشخص وتوجهاته ، اختبار الذكاء - القدرات الذهنية - ، اختبار القدرات -القدرة على التذكر والتعبير والابتكار-)

6- إجراء المقابلات الرسمية (المقابلة النموذجية ، المقابلة الفردية ، المقابلة الجماعية ، المقابلة الانفعالية ، المقابلة الموجهة ، المقابلة غير الموجهة)

7- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية

8- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة

9- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)

10- تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح

سادسا : تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة ، تضم التدريب والتطوير والتخطيط وأخيرا تقييم الأداء ، هذه الأخيرة (عملية تقييم الأداء) تحتل مكانة كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير مسبقا

1- تعريف تقييم الأداء :

يلاحظ من يتخصص أدبيات إدارة الموارد البشرية ، وتقييم الأداء بصورة خاصة أن بعض الباحثين يستخدم عبارة " تقييم أداء العاملين " وآخرين يستخدمون " تقويم أداء العاملين " ، وفريق ثالث يستخدم " إدارة أداء العاملين " ، ومع اختلاف هذه التسميات لكن الاختلافات في توضيح وتعريف النشاط لا تختلف كثيرا ، ونعرض فيما يلي بعض التعاريف لتوضيح المفهوم ، فقد عرف أحد الكتاب تقييم الأداء :

"نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع ويعرف تقييم الأداء كذلك بأنه : " عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية ، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله ، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته "

مما تقدم نستطيع القول أن تقييم/إدارة أداء العاملين هي عملية/نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر ، وأن يسهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارفه وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع/مرغوب منه ، والمساعدة على تطويرها باستمرار

2- أهداف تقييم الأداء :

إن لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة أهمية بالغة ، وفوائد كثيرة على مستوى الأفراد والمؤسسات

أ- بالنسبة للموارد البشرية : يساعد التقييم على :

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة ، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها

- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين

- خلق ديناميكية بين الأفراد ومنافسة ودية في ميدان العمل ، تقوم على أساس تقديم الأفضل .

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال ، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة ، هل يؤدون المطلوب بدور أفضل ، أو كما هو أو أقل من المتوقع ؟

ب- بالنسبة للمؤسسة :

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم ، والموضوعية في إصدار الأحكام .

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

ج- أهداف أخرى :

- مساعدة الإدارة في معرفة عدالة المشرفين في الحكم على المرؤوسين

- تساعد عملية التقييم على تقويم الانحراف

- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية

3- مراحل/خطوات تقييم الأداء :

تتبع عملية إدارة (تقييم) الأداء بصورة عامة المراحل الآتية :

- أ- تحديد الأهداف
- ب- وضع معايير/مستويات الأداء
- ج- إبلاغ العاملين بالمعايير والمستويات المتوقعة د- قياس الأداء الفعلي
- هـ- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير/المستويات المتوقعة
- و- المناقشة والتغذية العكسية ز- وضع خطط لتطوير الأداء ح- المتابعة

4- أخطاء تقييم الأداء :

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ، ومن أهمها ما يلي :

- أ- الميل لإعطاء تقديرا متوسطة : (التهرب من الانتقادات)
- ب- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد
- ج - خطأ التأثير بالهالة : وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى ، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثرا بجانب واحد ،والعكس صحيح ...
- د- خطأ التأثير بالأداء الحديث : والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي ، وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم .
- هـ- خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل : جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين .
- و- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية