

## الفصل الرابع- توظيف الموارد البشرية

### تمهيد

ينجم عن عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية عدة قرارات تتعلق بالسياسات المختلفة لهذه الوظيفة، ومن بينها القرارات المتعلقة بسياسة التوظيف، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على هذه الوظيفة ومختلف مراحلها وخطواتها

#### أولا- مفهوم التوظيف

تمثل وظيفة التوظيف الإمتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، والأداة التي تمكن من جلب واستقدام الأفراد و اختيار أفضل من تتوفر فيهم الشروط لأداء العمل على أكمل وجه، وتعرف هذه الوظيفة بأنها مختلف الإجراءات التي تتخذها المنظمة في بحثها على موظفين مؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة لديها

ثانيا- مصادر التوظيف: تتعلق بمصادر الاستقطاب الداخلي أو الاستقطاب الخارجي  
أ- الاستقطاب الداخلي: أي شغل الوظائف الشاغرة من طرف العاملين الحالين بالمؤسسة لتوفرهم على المهارات المطلوبة والشروط التي يتطلبها المنصب، وهذا من خلال:

- **النقل بين الوظائف المختلفة:** أو التدوير الوظيفي، أي نقل العمال المؤهلين والمناسبين للمنصب الشاغر؛

- **الترقية:** تسمى أيضا عملية الرفع الوظيفي، أي انتقال العاملين من موقع إدارية دنيا إلى موقع إدارية أعلى؛

ب- الاستقطاب الخارجي: من خارج المؤسسة وغالبا ما يلجأ لها عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية، ومن بين هذه المصادر:

- **اعلانات التوظيف:** من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب العاملين الجدد، حيث يتضمن الاعلان نوع الوظيفة والشروط الواجب توفرها في المترشحين لها والملف المطلوب؛

• **المعاهد والجامعات:** بعض الجامعات والمعاهد توفر لخريجيها فرص عمل، من خلال عقد اتفاقيات وشراكات

مع المؤسسات؛

• **مكاتب التوظيف:** تشرف عليها وزارة العمل وتقوم بحصر طالبي الوظائف وتوجيههم لمؤسسات وفقا لاحتاجتها

من العمالة (تلعب دور الوسيط)

• **الوصيات وترشيح الزملاء:** نادرة الاستخدام، وتمثل في ترشيح طالبي العمل من جهات معينة أو من عمال

ذوي المهارات وكفاءات داخل المؤسسة

**ثالثا- مراحل التوظيف:** يمر بثلاثة مراحل وهي مرحلة الاستقطاب، مرحلة الاختيار ومرحلة التعيين، كالتالي:

❖ **مرحلة الاستقطاب:** هي المرحلة التي يتم بموجبها البحث عن الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة وجذبهم من

خلال مصادرين داخلي وخارجي

❖ **مرحلة الاختيار:** عملية المفاضلة بين المتقدمين للعمل و اختيار أفضلهم، وتمر بعدد من الاجراءات، أهمها:

1. استقبال طلبات المترشحين وفرزها للتأكد من توفرهم على الشروط المطلوبة؛

2. إعداد قائمة المقبولين والذين سيتم دعوتهم لإجراء مقابلة أو مسابقة التوظيف (اختبار شفهي، كتابي)؛

3. اجراء مقابلة التوظيف أو الاختبارات، حيث تتضمن المقابلة مجموعة من الأسئلة الشفهية التي تتمحور حول

قدرات المترشح وخبرته وأهدافه، أما الاختبارات فتتمثل في أسئلة كتابية، وتوجد في عدة أنواع ومن بينها:

– اختبارات حول معارف المترشح ومدى استعداده لأداء العمل؛

– اختبارات القدرات الذهنية للمترشح وقياس درجة ذكائه؛

– اختبارات لقياس المهارات السلوكية للمترشح مثل مهارة التواصل، التشارك، مهارة العمل الجماعي؛

– اختبارات لقياس الخصائص الشخصية للمترشح مثل القدرة على الابداع، حل المشكلات، مرونة التفكير؛

4. اعلان نتائج مسابقات التوظيف وأسماء الناجحين.

❖ **مرحلة التعيين:** آخر مراحل التوظيف وتمثل في:

- قيام المترشح بالإمضاء على محضر التنصيب؛
- استلام قرار التعيين في الوظيفة والذي يوضح فيه قسم الانتماء ونوع المنصب والمهام والمسؤوليات؛
- فترة تجريبية يتم فيها متابعة أداء العامل الجديد؛
- اتخاذ قرار الترسيم والثبت في الوظيفة.

**رابعا- محددات نجاح سياسة التوظيف:** تتمثل في مجموعة من العوامل، وهي:

- التخطيط الجيد للاحتجاجات من الموارد البشرية (كما ونوعا)؛
- ملاءمة أهداف التوظيف لأهداف المؤسسة؛
- دقة الاختبارات الشفهية والكتابية؛
- الشفافية مع المترشحين وتوضيح مسؤوليات الوظيفة والتحديات التي يمكن أن يواجهها الموظف؛
- ضمان عدالة اجراءات التوظيف لجميع المترشحين؛
- التوسيع في مصادر التوظيف الداخلي والخارجي من أجل استقطاب أفضل الكفاءات؛
- التأكيد من توافق قيم المترشح وثقافته مع القيم التنظيمية للمؤسسة وثقافة العمل بها؛
- الابتعاد عن المحاباة والأحكام الشخصية عند اتخاذ قرارات التوظيف.