



الاستقطاب والاختيار التعيين

Recruitment and Selection

عملية التوظيف هي الارتداد الطبيعي لعملية التخطيط والأداة الأساسية الذي يمكن من خلالها استقدام أفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف من يتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر أساسية هي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أولاً // الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن أفراد الصالحين ملائمين وظائف الشاغرة في عمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم.

أو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها الاختيار وانتقاء صح الأفراد لمليء الوظائف.

أهمية الاستقطاب

الاستقطاب يعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها وخاصة المنظمات الكبيرة لأنه بمقدار كفاءة العاملين فيها تكون كفاءة المنظمة، إن اختيار الصحيح هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتبرز أهمية الاستقطاب الفوائد التالية:

- 1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب ومصادر العمل المتاحة للمنظمة وكلما زاد بعد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- 2- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها مكان المناسب للعمل وبناء التطوير لحياتهم الوظيفية.
- 3- إن نجاح عملية الاستقطاب تعتبر الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

أهداف وظيفة الاستقطاب

- أ- حصر عملية الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين).
- ب- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل وظيفة بأقل تكلفة ممكنة.



ت-الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد العاملين الذين يتم الاختيار من بينهم ,وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
ث-الاسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى العاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

التعرف على طرق السوق العمل ومصدر والاستقطاب

سوق العمل هو المكان الذي يضم المصادر المختلفة الذي تستقي منه المنظمات احتياجاتها العاملين وتشمل سوق العمل على العمالة المتاحة المعروضة من أولئك الذين يملكون مهارات وقدرات الاستعداد للعمل سواء كانوا يعملون فعلا ويتطلعون الى فرص افضل أو المنقطعين عن العمل ولا يبحثون عنه , وهناك مصدرين للاستقطاب هما:

1- (المصدر الداخلي والمصدر الخارجي)

أ- المصدر الداخلي الاستقطاب

ويشمل من المصدر الداخلي الأفراد المتوقع وترقيتهم أو المراد نقلهم من قسم إلى آخر وكذلك الأفراد المجازين والزائدين حاجات العمل, وان لجوء المنظمة إلى هذه الطريقة في شغل الوظائف الشاغرة يحقق لها ولموظفيها ورفع الروح المعنوية للموظفين وتقليل كلفة الاستقطاب والتدريب بالإضافة إلى توفير معلومات كافية عنهم , فضلا عن سرعة تكيف الموظفين مع الوظيفة الجديدة لمعرفتهم بالمنظمة وطبيعة عملها .

إن غلق المنظمة أمام التعيينات الخارجية يؤدي إلى حرمان المنظمة من الدماء الجديدة وتجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل فضلا عن أن هذا الأسلوب قد يسمح أيضا عن تغلغل للعناصر الشخصية في عملية الاختيار ,ويثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء باتجاه شخص معين قد يوصف بأنه من رجال الإدارة المتمقين حولها, و من أجل زيادة في عملية الاستقطاب الداخلي يفضل عن الوظائف في الإعلانات في الشركة والاستفادة من مخزون المهارات أن وجدت , او في وسائل النشر الداخلي حتى لا تنتهم الإدارة للتحيز في عملية التعيين, وتحرص الإدارة على أن تشرك في اختيار الشخص المطلوب مندوبا من الادارة التي يعمل بها, ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي لوحة الإعلانات وتوجيهات المشرفين.

ب- مصدر خارجي الاستقطاب

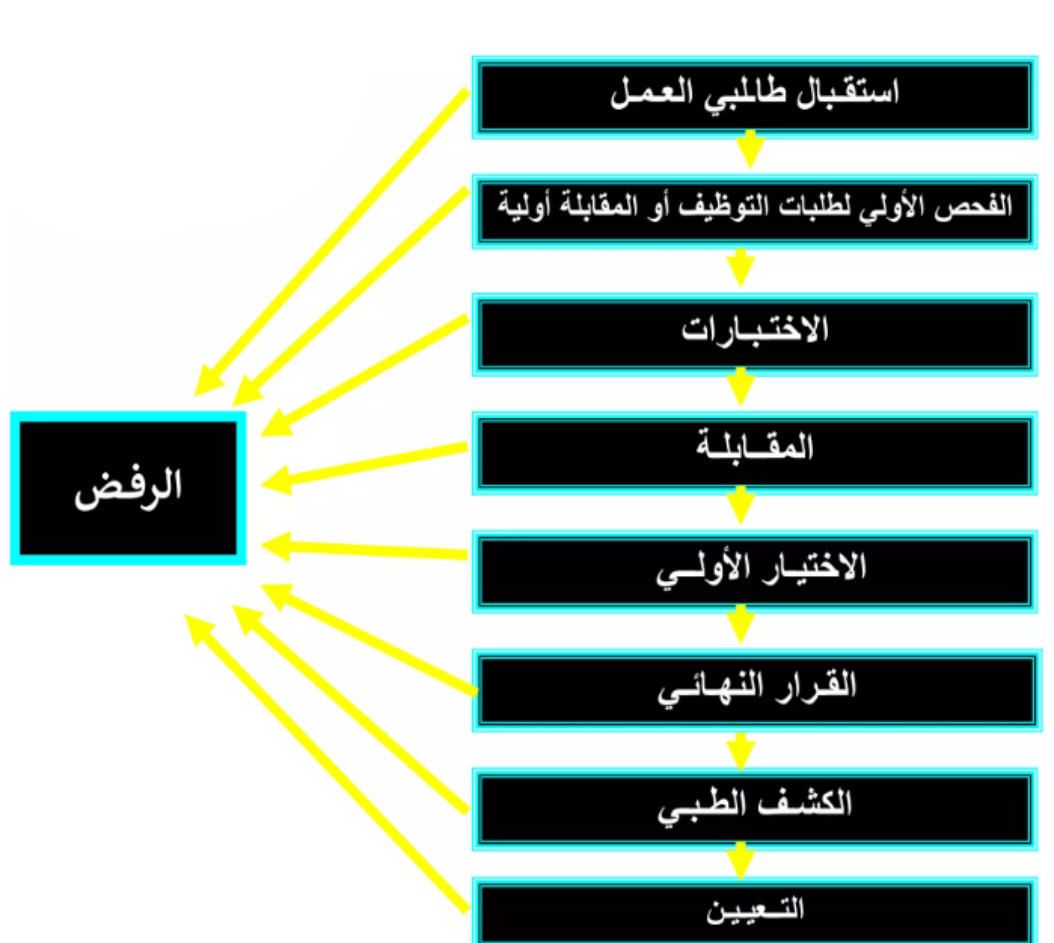
تلجئ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية لسد حاجتها من العاملين المطلوبين للعمل, أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها وتتيح هذه المصادر الخارجية فرص



المحاضرة السابعة 2025

أكثر ملائمة للاختيار وتنوعها بالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار الأفضل منهم, كما تتيح هذه المصادر أمام الفرصة لدخول دماء جديدة فيها, الأمر الذي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وتحفيزهم لاكتساب معارف جديدة نظراً لوجود منافسة من المصادر الخارجية, وإن من مصادر الاستقطاب الخارجي الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب ووكالات التوظيف الخاصة والحكومية بالإضافة إلى مصادر الاستقطاب الأخرى, إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى خفض معنوية العاملين وولائهم للمنظمة وتزيد فرصة التكيف بين أفراد المنظمة.

شكل يوضح
خطوات عملية الاختيار





شكل نموذج طلب توظيف

صورة شخصية	<u>الشركة العامة للصناعات</u> تعليمات املاً الطالب بخط واضح وركز وكن دقيقاً وامينا في اجابتك : طلب توظيف
	<u>أولا بيانات عامة</u> الاسم: العنوان الحالي: تلفون المنزل: الحالة الاجتماعية: الجنسية: محل و تايبخ الولادة: الجنس: تلفون المكتب: عدد من تعيلهم:
	<u>المؤهلات و الخبرة التدريب</u> المؤهل العلمي البرامج التدريسية التي التحقت بها الخبرة في مجال العمل التخصص
	<u>بيانات العمل</u> الاعمال التي سبق و ان مارسها أسباب ترك اخر عمل اسم و عنوان صاحب العمل الاخير نوع العمل الذي تفضله اذكر أسماء ثلاثة مدربين وعناوين افراد يمكن الاتصال بهم كمرجع لك التاريخ التوقيع

المقابلة

تعد المقابلة من أكثر وسائل الاختيار استخداما في منظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تجري بين شخصين أو أكثر وممثل من ادارة الموارد البشرية ومثل عند الإدارة المعنية والمرشح المطلوب لوظيفة من خلال التحقق من ما يلي:

- هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلا؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لمدة طويلة؟



- هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المنظمة؟
بالرغم من استخدام المقابلات إلى أنها لا تخلو من السلبيات حيث أثبتت الدراسات والبحوث ضعف مصداقية المقابلات في التنبؤ بإدارة الموظفين مستقبلاً أيضاً التحيز الذي يجري في المقابلة مع المرشح أما بسبب جنسه أو مظهره أو شكله العام.

إلى جانب الاختلافات نمط المقابلات مع اختلاف اطراف المقابلة من وقت إلى آخر وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة , لكي تكون مقابلة أكثر فائدة يجب الاهتمام بمكان المقابلة والوقت المخصص لها وتجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة وتسلسل وتوجيه الأسئلة وتقويم المقابلة وتوزيع الدرجات بالإضافة إلى ضرورة اطلاع المقابل مسبقاً على المعلومات الموجودة في الطلب الوظيفي لمعرفة نقاط القوة والضعف في مواصفات المتقدم للوظيفة.

الأسئلة المتوقعة في المقابلة

هناك العديد من الأسئلة يوجهها مسؤول موظف الموارد البشرية للموظف المرشح للوظيفة الشاغرة من بينها الأسئلة التالية:

- 1- لماذا تركت آخر وظيفة؟
- 2- لماذا تريد هذه الوظيفة؟
- 3- لماذا يلاحظ التغيير المستمر في مجال عملك لماذا؟
- 4- ما هي في رأيك أهم جوانب القوة والضعف لديك؟
- 5- كيف عرفت وجود وظيفة شاغرة لدينا؟
- 6- هل يمكنك الانتقال من مدينة إلى أخرى إذا تتطلب ذلك؟
- 7- ما هي الجوانب التي تعمل فيها بكفاءة (مع الناس مع المعلومات مع الأشياء)؟
- 8- ما هي طموحاتك المستقبلية؟
- 9- ماذا تستطيع أن تبدأ بالعمل؟
- 10- هل تمنع أن تقوم بالاتصال بالمرجع السابق في العمل؟

أنواع المقابلات

أنواع المقابلات باختلاف الهدف منها ومن أنواعها:

1. المقابلة الموجهة



وتتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين ويحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها ويترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة كما ان حرية المرشح تكاد تكون معدومة نظرا إلى خضوعه الى أسئلة مقننة ومعدة مسبقا من جانب منظمة.

ب-المقابلة غير الموجهة

وهي عكس المقابلة الموجهة حيث تقوم المقابل بتقديم وعرض الأسئلة كيف ما اتفق دون سابق تنظيم وتحديد كما يترك له الحرية في الاجابة على الاسئلة الموجهة له بالطريقة والاسلوب الذي يراه مناسباً, لذا فهي تحقق اكبر قدر من الحرية والاداء مقارنة مع الموجهة.

ج-المقابلة الموقفية

يلهدف من هذا النوع من المقابلات الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا فهي لاتركز ا على تاريخ الفرد السابق فهي تركز توقعات تصرفاته في المستقبل ,اذ يسأل المرشح عن كيفية التصرف إزاء موقف معين يحصل له في العمل , وعلى ضوء إجابته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته و تجاربه وما اذا كان بإمكانه مواجهة الظروف مستقبلا.

هـ//الاختبار الأول

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باجراء ومراجعة شاملة ومتعمقة لكل معلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار ومن أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة, وتستند هذه العملية الى فرضية اساسية خلاصتها ان نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه.

و//القرار النهائي

بعد تحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الامتحان او المقابلة بنجاح وبعد أخذ رأي المدير الوحدة المختصة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة يقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو الى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح واعلامه بذلك.

ز// الفحص الطبي

هي المرحلة قبل الاخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من أن المرشح بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل وانه خالي من الأمراض المدية وأن الفحص الطبي يعد الخطوة قبل الأخيرة قبل إصدار قرار تعيين.



التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من استقطاب ثم اختبار ثم التعيين وقد تناولنا سابقا خطوات الاختيار التي تنتهي عادة اما بقبول المتقدم للوظيفة أو حجب القبول عنه.

ومما هو جدير بالإشارة إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين أو حجه كما موضح في الشكل السابق ويتضمن التعيين أربعة نقاط أساسية هي:

- إصدار قرار التعيين
- التهيئة المبدئية
- التقويم أثناء فترة التجربة
- وأخيرا التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وإثبات صلاحية الموظف.

1- إصدار قرار التعيين

تتولى إعادة لجنة مختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وتعيين الأشخاص الجدد لمدة سنة تحت التجربة أو اقل ويجوز تمديدھا إذا اثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.

2-التهيئة المبدئية

المقصود بها تعريف الموظف الجديد للمنظمة والوظيفة المرشح لها بالعاملين معه وكذلك تعريف المسؤوليات والسلطات الوظيفية وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب النشرات و القيام بزيارة ميدانية الى مرافق المنشأة واماكن العمل فيها ,وتقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلة الموظف الجديد مع المشرف عليه كما أنها تتابع التقدم الذي يحرزه في ما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل.

ويجب عدم المغالات في عملية إعداد والتوجيه ومن المفضل عند تصميم برامج توجيه الموظف مراعات النقاط والخطوات التالية:

- ✓ استقبال الموظف الجديد والترحيب بي من قبل رئيسه المباشر.
- ✓ إعطائه فكرة عن العمل الذي يقوم به والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها
- ✓ تحديد المعلومات التي يجب إعطائها وكيفية تزويده بها
- ✓ تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل من أجل التعارف.



المحاضرة السابعة 2025

✓ متابعة و تقييم الموظف بعد فترة مناسبة عن طريق إجراء المقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية

3-المتابعة والتقويم خلال فترة التجربة

أن الموظف الجديد يتم وضعه تحت التجربة لمدة سنة ويبقى الفرد خلال هذه المرحلة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر وفي نهاية الفترة يعد الرئيس المباشر تقريراً نهائياً بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4-تثبيت الموظف تمكينه

بعد اجتياز الموظف الفترة التجريبية المحددة له بنجاح ويثبت كفاءته كما يعد تقرير رئيسه المباشر الذي اشار فيه إلى أنه جيد في العمل تنتهي فترة الاختبار ويتم تعيينه بصورة نهائية , ويتم تمكين الموظف أو الفرد من اداء عمله من خلال منح الصلاحية الكاملة له وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

إن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط قرار التعيين وعلى قدرات الشخص بل على منحه الصلاحية الكافية للتصرف في الامور وتهيئة الظروف المال المناسبة لأداء هذا العمل.