

اختيار وتعيين العاملين

د. عادل رمضان الزياي
كلية التجارة - جامعة عين شمس

اختيار وتعيين العاملين

- تعريف اختيار العاملين .
- العلاقة بين الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية.
- أهداف الاختيار والتعيين.
- أسس الاختيار والتعيين.
- معوقات الاختيار والتعيين.
- خطوات اختيار وتعيين العاملين.
- أسلوب الحواجز المتشابكة (المتعاقبة) وأسلوب الارتباط المتعدد المستخدمين في اختيار وتعيين العاملين.
- الاستقطاب الإلكتروني.

- تعريف اختيار العاملين :

إنني أرى أن الاختيار هو البحث عن أفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة من بين مجموعة من الأفراد طالبي الوظائف وتعيين كل فرد منهم في المكان المناسب الذي يتفق مع مؤهلاته وخبراته وقدراته.

- العلاقة بين الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية:

يوضح الشكل التالي العلاقة الوثيقة بين الاستقطاب والاختيار والتعيين والتهيئة المبدئية:



يتضح من الشكل السابق العلاقة الوثيقة بين الثلاث مراحل لعملية التوظيف وهي الاستقطاب ويليها الاختيار والتعيين ثم يليها التهيئة المبدئية كما يتضح من العرض التالي:

أولاً: الاستقطاب: يُعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الحصول على المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن اختيار الأكثر ملاءمة من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات وشروط شغل الوظائف.

كما يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات المنظمة بالعدد المطلوب والتخصصات المرغوبة وفي التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة تمهيداً لاختيارها لتحقيق أهداف المنظمة.

وتستلزم عملية الاستقطاب البحث عن مصادر الموارد البشرية فقد تكون من المصادر الداخلية من داخل المنظمة عن طريق قواعد البيانات الخاصة بالقوي العاملة الحالية والترقية والنقل من داخل المنظمة والإعلان الداخلي والموظفون السابقون الراغبون في العودة إلى العمل وتشغيل المحالين إلى المعاش إن أمكن ومعارف و أقارب العاملين أو من المصادر الخارجية وهي تشمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة والاتصال بالمدارس والمعاهد والجامعات ومكاتب العمل والنقابات المهنية والمنظمات الأخرى في نفس المجال والاستقطاب من خلال شبكة الانترنت أو المصدرين معا يلي ذلك المرحلة التالية وهي الاختيار والتعيين .

ثانياً: الاختيار والتعيين: وهنا يتم انتقاء أصلح الأفراد وأكفأهم من بين عدد المتقدمين للعمل بالوظائف الشاغرة بالمنظمة بحيث يتحقق التطابق بين الفرد والوظيفة وقد تم تناول تعريف الاختيار في بداية هذا الفصل ثم تأتي المرحلة الأخيرة للتوظيف وهي التهيئة المبدئية .Orientation

ثالثاً: التهيئة المبدئية: والمقصود بها تعريف الفرد بعد اختياره وتعيينه في الوظيفة ببيئة العمل الجديدة ومساعدته على التكيف والاندماج في عمله وإحاطته علماً بكافة المعلومات المتعلقة برؤية ورسالة المنظمة وأهدافها ونظم العمل بها وسياساتها ... وإحاقه بالتدريب اللازم للقيام بوظيفته الحالية بصورة جيدة بغرض إكسابه المعارف والمهارات المتعلقة بوظيفته ومن الشكل السابق يتضح وجود معلومات مرتدة وتمثل نوعاً من الرقابة لتصحيح مسار مراحل عملية التوظيف إذا تطلب الأمر ذلك.

- أهداف الاختيار والتعيين:

من أهم أهداف الاختيار والتعيين ما يلي:

- (١) تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف وقدرات شاغلي تلك الوظائف حتى يتحقق الاستقرار للعاملين وتحقق المنظمة إنتاجية أعلى.
- (٢) إتاحة فرص متساوية وعلى أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة عن طريق الاختيار السليم والموضوعي لهم والابتعاد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية... في الاختيار والتعيين.

(٣) تجنب المنظمة من تحمل خسائر مادية ومعنوية الناتجة من حدوث ارتفاع في دوران العمل بسبب سوء اختيار وتعيين العاملين.

(٤) تخفيض تكاليف البرامج التدريبية الموجهة التي تحقق توافق الأفراد مع وظائفهم.

(٥) حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم مما يتيح للعاملين الفرصة للتقدم والرقى.

(٦) إن الاختيار والتعيين السليم يقضي على الخسائر الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب وضعهم في وظائف لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بعدم الرضا وبالإحباط مما ينعكس بالسلب على الصورة الذهنية للمنظمة بالمجتمع مما يؤثر على سمعتها.

- أسس الاختيار والتعيين:

توجد عدة أسس تقوم عليها سياسة الاختيار والتعيين منها ما يلي:

(١) الموضوعية في اختيار وتعيين العاملين عن طريق التوصيف الوظيفي لكل وظيفة بالمنظمة مما يساعد في تحديد المؤهلات العلمية والمواصفات الوظيفية كالمهارات والخبرات العملية المطلوبة.

(٢) الاستخدام الأفضل للعاملين عن طريق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

(٣) إتباع السياسات الرشيدة في معاملة العاملين من خلال العدالة في دفع الأجور والحوافز والعمل على تنمية وتدريب العاملين بصفة مستمرة والمحافظة عليهم وتقييم الأداء العادل لهم.

(٤) تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنظمة.

معوقات الاختيار والتعيين:

- (١) المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة فما تريده منظمة ما قد تريده منظمة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور وحوافز ومزايا أكبر.
- (٢) هجرة بعض الكفاءات العالية إلى بعض الدول التي تتوفر فيها انتعاش اقتصادي وفرص عمل مريحة وأجور أعلى.
- (٣) ضعف المركز المالي للمنظمة بحيث لا يمكنها من دفع أجور وحوافز ومزايا تنافسية حافزة لجذب العمالة للعمل بها.
- (٤) تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات وهنا يتم تعيين أفراد غير مناسبين لبعض الوظائف في المنظمة.
- (٥) أحوال وطبيعة العمل في بعض المنظمات وما يحتويه من رطوبة وحرارة ومواد كيميائية ضارة وأبخرة وأدخنة وزيادة عدد ساعات العمل... إلخ تدفع بعض الأفراد إلى عدم قبول العمل في مثل هذه الظروف.

خطوات اختيار وتعيين العاملين:

تستخدم مختلف المنظمات كل خطوات الاختيار والتعيين أو بعضها والتي سيتم مناقشتها وتساعد كل خطوة من خطوات الاختيار والتعيين على استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة وقد يختلف ترتيب بعض الخطوات من منظمة لأخرى أو من وظيفة لأخرى.

ويوضح الشكل التالي خطوات اختيار وتعيين العاملين الشائعة في الحياة العملية بأي منظمة:



وفيما يلي شرح لكل خطوة من خطوات اختيار وتعيين العاملين:

أولاً : تلقي الاحتياجات من العمالة .

ثانياً : الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

ثالثاً : المقابلة المبدئية.

رابعاً : طلب الاستخدام:

يعتبر طلب الاستخدام وسيلة للحصول على البيانات الأساسية عن طالب الوظيفة كما أنه يمكن الرجوع إليه كمستند بعد التعيين. وطلب الاستخدام عبارة عن نموذج يقوم طالب الوظيفة باستيفائه عند التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ويصمم بحيث يساعد في الحصول على البيانات الضرورية. وبصفة عامة غالباً ما يشمل البيانات التالية "الاسم والسن والعنوان والحالة الاجتماعية والجنسية والديانة والوزن والطول والمؤهلات العلمية وتاريخ الحصول عليها والموقف من الخدمة العسكرية والتاريخ الوظيفي السابق أو الخبرة وأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم في حالة طلب أية بيانات أخرى وللاستفسار عن طالب الوظيفة".

ويفيد طلب الاستخدام في معرفة مدى صلاحية الفرد للوظيفة ومجالات التقدم التي يصلح لها.

وزن بيانات طلب الاستخدام:

يتم وزن بيانات طلب الاستخدام عن طريق تحديد أوزان عالية للبيانات الهامة وأوزان أقل للبيانات الأقل في الأهمية مع ملاحظة أن تلك الأوزان تختلف حسب طبيعة الوظائف.

مثال : لوزن بنود بيانات طلب الاستخدام لبعض الوظائف:

جدول رقم (١)

أوزان بنود طلب الاستخدام

الأوزان أو الدرجات	البند
١٠	الجنسية
١٩	السن
١٣	النوع
٢٥	المؤهل
٢٥	الخبرة السابقة
٨	الحالة الاجتماعية
١٠٠	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أن الأهمية النسبية للمؤهل تتساوى مع الخبرة السابقة يلي ذلك في الأهمية السن ثم النوع ثم الجنسية ثم الحالة الاجتماعية مع ملاحظة أن تلك الأوزان تختلف حسب طبيعة الوظائف.

ويتضح من الجدول السابق أنه تم تخصيص ٢٥ درجة للخبرة السابقة من المجموع الكلي وهو ١٠٠ درجة ويختلف هذا البند من وظيفة لأخرى ويمكن توزيع ٢٥ درجة على المتقدمين حسب سنوات الخبرة السابقة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

وزن بند الخبرة السابقة

الوزن أو الدرجة (٢٥)	سنوات الخبرة السابقة
٢٥ درجة	١٠ سنوات أكثر
٢٣ درجة	٧ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١٥ درجة	٤ سنوات إلى أقل من ٧ سنوات
٨ درجات	سنة واحدة لأقل من ٤ سنوات
٢ درجة	أقل من سنة
صفر	لا شيء

يتضح من الجدول السابق أن المتقدم للوظيفة الذي يتوافر فيه خبرة سابقة أكبر يأخذ درجة أو وزن أكبر بينما الذي خبرته السابقة أقل يأخذ درجة أقل.. وهكذا كما هو موضح بالجدول السابق ويتم ذلك التحليل لكافة بنود طلب الاستخدام. وبعد ملء طلب الاستخدام بواسطة كل متقدم للوظيفة يمكن تحديد أصح الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من بين عدد المتقدمين عن طريق جمع الأوزان أو الدرجات النسبية على إجابة كل بند من بنود طلب الاستخدام لكل متقدم للوظيفة ونتيجة لذلك يكون لكل فرد درجة إجمالية يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى صلاحية الفرد أو عدم صلاحيته لشغل الوظيفة.

ويمكن إتباع طريقة أخرى لتحديد أوزان كل بند من بنود طلب الاستخدام كما يلي:

ففي السؤال عن السن مثلاً في نموذج طلب الاستخدام وقت التقدم للعمل تقسم الاستجابات إلى فئات السن المختلفة مثل:

- أقل من ٣٠ سنة.

- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة.

- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.

- من ٥٠ سنة فأكثر.

فإذا كان معيار الفاعلية المرغوب هو الاستمرار في الوظيفة بالمنظمة فيتم حساب النسبة المئوية لمن استمروا في الوظائف مدة تمثل الحد الأدنى الذي يحقق الاستقرار في قوة العمل وليكن ست سنوات مثلاً، والنسبة المئوية لأولئك الذين تركوا العمل خلال تلك الفترة. ويتم هذا الحساب بالنسبة لكل فئة من فئات السن السابقة من بين الذين عينوا في الماضي على أساس أعمارهم وقت التعيين. ويُحسب فرق النسبة في كل فئة من فئات السن. وعلى أساس هذا الفرق تعطى أوزان تتناسب مع حجم الفرق واتجاهه. كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٣) الأوزان النسبية لفئات السن المختلفة

الوزن	الفرق بين النسبتين	نسبة من تركوا العمل بالمنظمة	نسبة من استمروا في العمل بالمنظمة	فئات السن
٤ -	%٤٠ -	%٧٠	%٣٠	- أقل من ٣٠ سنة
٦ +	%٦٠ +	%٢٠	%٨٠	- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٤ +	%٤٠ +	%٣٠	%٧٠	- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٢ +	%٢٠ +	%٤٠	%٦٠	- من ٥٠ فأكثر

ويتضح من الجدول السابق أن المتقدم لشغل الوظيفة وسنة أقل من ٣٠ سنة يحصل على وزن ٤ - بالنسبة للسن بينما المتقدم الآخر لشغل الوظيفة وسنة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة يحصل على وزن ٦ + بالنسبة للسن وهكذا.

ويتم ذلك التحليل بالنسبة لكافة بنود طلب الاستخدام ما عدا الاسم
وبإجراء التحليل يكون لدينا أوزان يمكن إعطاؤها لكل إجابة من الإجابات
البديلة في كل بند.

وتجمع الدرجات التي يحصل عليها كل متقدم للوظيفة في البنود
المختلفة بطلب الاستخدام ويكون الرقم الإجمالي هو الذي يحدد صلاحية
الفرد أو عدم صلاحيته.

خامساً: الاختبارات:

تعتبر الاختبارات Tests مصدراً هاماً للحصول على المعلومات
عن المتقدم لشغل الوظيفة بالإضافة إلى المصادر السابقة.

ويوجد العديد من أنواع الاختبارات يمكن للمنظمة أن تستعين بها
لاختيار أفضل المتقدمين بهدف تعيينهم واستبعاد غير الصالحين ومنها
مايلي:

١- اختبارات الذكاء:

توضع اختبارات الذكاء لقياس القدرات العقلية للمتقدم للوظيفة حيث أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدر عال من المستوى العقلي خاصة سرعة البديهة، وقوة الذاكرة والقدرة على الربط بين الأشياء.

٢- اختبارات القدرة والاستعداد للتقدم:

وتوضع لاكتشاف المهارات الحالية للأفراد المتقدمين واستعدادهم وقدرتهم على اكتساب هذه المهارات والتقدم فيها.

٣- اختبارات الميول:

تبين تلك الاختبارات ميول طالب الوظيفة في أداء العمل هل هي حسابية أو ميكانيكية أو أدبية... إلخ فمعرفة الميل العام لأداء العمل يمكن توجيه الفرد للوظيفة المناسبة التي تتفق مع ميوله مما يساعد على استقرار العمل.

٤- اختبارات الأداء:

تستخدم اختبارات الأداء في بعض الوظائف التي تحتاج إلى مهارة معينة في الأداء مثل القائم بإدخال البيانات على الحاسب الآلي والميكانيكي... إلخ فمثلاً يُقاس مستوى أداء مدخل البيانات على الحاسب الآلي بمدى سرعته في إنجاز كم معين من البيانات في زمن محدد، وتهدف تلك الاختبارات إلى قياس كمية ونوعية إنتاج الفرد المتقدم للوظيفة في فترة زمنية معينة.

٥- الاختبارات الشخصية:

تستخدم تلك الاختبارات للكشف عن شخصية طالب الوظيفة بوجه عام مثل الحالة العصبية والاعتماد على النفس والثقة بالنفس ومدى الرغبة في التفاعل الاجتماعي مع الآخرين..

وتستخدم الاختبارات السابقة أيضاً في الترقية والنقل والتدريب
وينبغي أن يتوافر في الاختبارات الثبات بحيث لو أعيد الاختبار
لنفس الفرد أكثر من مرة أعطي نفس النتائج كذلك ينبغي أن يكون
الاختبار دقيقاً بمعنى يقيس ما هو مطلوب وليس شيئاً آخر ويكون
سهل التنفيذ ولا يحتاج إلى وقت طويل لإجرائه وتكون تكلفته
مناسبة.

ومن مزايا الاختبارات يمكن عن طريقها اكتشاف صفات لا
يمكن التعرف عليها من خلال طلب الاستخدام كما أنها موضوعية.

ولكن من عيوبها أنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك في المستقبل
للفرد كما أن استخدامها يجعل الكثير من الأفراد يترددون في التقدم
إلى الوظيفة وعلى الرغم من تلك العيوب إلا أنها تحقق نتائج أفضل.

خصائص الاختبار الجيد :

من أهم الخصائص المميزة لاختبارات الاختيار والتعيين المصممة بشكل جيد ما يلي :

(١) التوحيد القياسي Standardization :

هو توحيد الإجراءات والشروط المتعلقة بإدارة الاختبارات فلا بد أن تكون ظروف إجراء الاختبار موحدة لجميع المتقدمين حتي يمكن إجراء المقارنة بين مستوي أدائهم .

(٢) المعايير Norms :

هي عبارة عن الإطار المرجعي للمقارنة بين مستوي أداء المتقدمين فبعد أن يقوم طالب الوظيفة بأداء الاختبار تتم مقارنة النتيجة التي حصل عليها من الاختبار بالمعيار المسبق وبناء علي ذلك يتم تحديد أهمية الاختبار .

(٣) الاعتمادية Reliability :

هي درجة تتسق النتائج التي يمكن أن يوفرها الاختبار فإذا حصل أحد المتقدمين علي معدل ذكاء ١٣٥% في اختبار معين للذكاء ثم كرر الاختبار مرة أخرى وحصل علي معدل ذكاء ٨٥% فهذا يعني أن اعتمادية الاختبار منخفضة فمن الضروري عند استخدام الاختبار لعدة مرات أن يعطي نفس النتائج تقريبا .

(٤) الصلاحية Validity :

تعني مدي قياس الاختبار لما يفترض أن يقوم بقياسه فإذا لم يستطع الاختبار أن يحدد مستوى قدرة المتقدم للوظيفة علي أداء العمل فهذا يعني أنه بلا قيمة.

(٥) قابلا للتطبيق Adaptable :

ينبغي أن يكون الاختبار قابلا للتطبيق من حيث الوقت والتكلفة .

سادساً : المقابلة النهائية:

وتوجد عدة أنواع من المقابلات تستخدم في اختيار العاملين بهدف تعيينهم وهي:

(١) المقابلة الموجهة:

يكون القائم بالمقابلة في هذا النوع من المقابلات مزود بقائمة محددة من الأسئلة المقننة للحصول على المعلومات الضرورية عن المتقدم لشغل الوظيفة. وتكون حرية المناقشة محكومة بالأسئلة. ويقوم القائم بالمقابلة بتسجيل إجابة طالب الوظيفة أولاً بأول وهذه المقابلة توفر الوقت وتقلل تحيز القائم بالمقابلة.

(٢) المقابلة المتعمقة:

تكون المقابلة في مثل هذا النوع مقابلة موجهة حيث أن القائم بالمقابلة يكون محدد ببعض الأسئلة لكنها أسئلة تتيح درجة أكبر من حرية الحديث بين طرفي المقابلة وتمكن المقابلة المتعمقة من الحصول على معلومات أكثر عمقاً عن المتقدم للوظيفة ومن أمثلة الأسئلة في المقابلة المتعمقة والتي يمكن توجيهها ما يلي:

- هل يمكن أن نخبرنا عن تاريخ عملك السابق؟
- ما هي الأعمال التي كانت تسند إليك عادة؟
- ما هي الأسباب التي دفعتك لترك وظيفتك السابقة؟
- ما هي الوظائف التي تتنبأ أن تشغلها خلال العشر سنوات القادمة؟

(٣) المقابلة غير الموجهة:

تتيح المقابلة الموجهة لطالب الوظيفة أن يتكلم بحرية كاملة عن نفسه وتاريخه الوظيفي مع أقل درجة من تدخل المقابل حيث يتم توجيه سؤال عام مثل:

هل يمكن أن تعطينا فكرة عن نفسك؟

ويسجل القائم بالمقابلة الإجابة ثم يوجه لطالب الوظيفة سؤال آخر... وهكذا وهذا النوع من المقابلة يتوقف نجاحه على مدى التفاعل بين طرفي المقابلة وعلى القدرة على إدارة النقاش للحصول على البيانات المطلوبة لتقييم المتقدم للوظيفة.

(٤) المقابلة الانفعالية أو الضاغطة:

يتعمد فيها المقابل أن يسأل المرشح أسئلة مباغطة واستفزازية، ويتبع في ذلك أسلوباً هجومياً، حتى يتعرف على رد فعل المرشح وكيفية تصرفه. وتستخدم هذه المقابلات لأنواع خاصة من الوظائف. كما قد تستخدم في حالة اختيار المديرين، والمشرفين، وملاحظي العمال، وأولئك الذين تتطلب أعمالهم الاحتكاك بالآخرين.

(٥) المقابلة الجماعية:

تتم مقابلة المتقدمين الراغبين في العمل بواسطة لجنة من المنظمة وتوجه الأسئلة لهم من جانب أعضاء اللجنة ويقيم كل عضو من أعضاء اللجنة كل متقدم على حدة ثم يأخذ متوسط التقديرات لكل متقدم والذي يحصل على تقدير أعلى يكون هو الأفضل وهكذا.

ومن مزايا المقابلة النهائية عموماً أنها تجمع بيانات عن طالب الوظيفة التي تمكن من الحكم على صلاحيته والتحقق من صدق البيانات التي جمعت من الخطوات السابقة وتزود طالب الوظيفة بالبيانات.

ومن عيوبها قد يتأثر المقابل بالمظهر الشخصي للمتقدم وإعطائه وزناً أكثر مما يستحق كما قد يتأثر المقابل بخبرته السابقة وآرائه واتجاهاته. كما أن نجاح المقابلة يتوقف على فهم طالب الوظيفة لأي سؤال يوجه إليه ويمكن التغلب على العيوب السابقة بالتدريب المناسب للقائمين بالاختيار.

سابعاً: الاستعلام عن طالب الوظيفة:

يمكن معرفة المزيد من البيانات عن طالب الوظيفة والتأكد من صحة البيانات التي ذكرها عن طريق المصادر التالية:

(١) المنظمات السابقة في حالة الأفراد الذين يتقدمون للعمل بالمنظمة وعملوا بمنظمات أخرى.

(٢) الأفراد الذين ذكرهم طالب الوظيفة في طلب الاستخدام للرجوع إليهم عند أي استفسار عنه.

(٣) سجلات المدرسة أو الكلية أو المعهد العالي الذي تخرج منه طالب الوظيفة.

ثامناً : الفحص الطبي.

تاسعاً : التعيين تحت الاختبار.

عاشراً : التعيين النهائي.

- أسلوب الحواجز المتشابكة (المتعاقبة) وأسلوب الارتباط المتعدد المستخدمان في اختيار وتعيين العاملين:

تقوم بعض المنظمات بإتباع أسلوب الحواجز المتشابكة (المتعاقبة) أو أسلوب الارتباط المتعدد عند اختيار وتعيين العاملين فعندما تتبع المنظمة أسلوب الحواجز المتشابكة (المتعاقبة) كما هو موضح بالعرض السابق فيشترط أن يجتاز طالب الوظيفة كل خطوة أو حاجز من خطوات الاختيار والتعيين وإذا لم يجتاز أي خطوة أو حاجز يتم رفضه لعدم مناسبته للوظيفة حيث يشترط أن تتوفر فيه متطلبات أو احتياجات كل خطوة ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر الوقت والجهد والمال لكل من طالب الوظيفة والمنظمة.

أما في حالة قيام المنظمة بإتباع أسلوب الارتباط المتعدد فيسمح لطالب الوظيفة بأن يؤدي جميع خطوات الاختيار والتعيين قبل اتخاذ قرار بتعيينه ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها في جميع الخطوات فإذا حصل الفرد على الدرجات المطلوبة للوظيفة أو زادت يتم تعيينه أما إذا كانت أقل فيتم رفضه ولكن عيوب هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال لكل من طالب الوظيفة والمنظمة.

- الاستقطاب الإلكتروني Electronic Recruitment:

توجد نظم متطورة تستخدم في عملية استقطاب الكفاءات من العاملين وهذه النظم تستخدم التكنولوجيا مثال ذلك استخدام المنظمة للإنترنت حيث يتم وضع موقع للمنظمة على الشبكة يتم من خلاله التعريف بما تقوم به من خدمات وما فيها من مميزات، وكذلك يضم الموقع إعلانات المنظمة عن الوظائف الشاغرة بها حيث باستطاعة أي فرد من أي مكان في العالم بعد دخول موقع المنظمة في شبكة الإنترنت أن يتقدم للوظائف المعلن عنها إذا ما استوفى الشروط المدرجة في تلك الوظيفة وهو ما يعرف أحياناً بنظام التعيين الإلكتروني Electronic Employment system. ومن المعروف الآن أن هناك أهمية كبيرة في تنويع مصادر جذب العاملين ونوعياتهم حيث أن هناك اختلاف في نمط التفكير والخبرة في التعامل لغرض اكتساب أفكار جديدة وتطوير التعامل مع الزبائن، فالياباني والأوروبي والهندي والعربي كل له أسلوب مختلف في التعامل ولكن إذا أمكن جمع هؤلاء في قالب واحد ليعملوا ضمن فريق واحد فيمكن الحصول على أفكار جديدة ومتميزة تساهم في تطوير وتقديم المنظمة.

مزايا الاستقطاب الإلكتروني:

- (١) غير محدود الانتشار حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من أي مكان.
- (٢) تخفيض تكلفة الاستقطاب بالمقارنة بالإعلان في الصحف أو في أكثر من صحيفة في وقت واحد على مدار فترة زمنية تزيد من تكلفة الإعلان.
- (٣) يوفر الوقت ويحقق السرعة في جذب الكفاءات البشرية المطلوبة.
- (٤) تخفيض عدد المستندات حيث تتم معالجة طلبات المتقدمين والسيرة الذاتية لهم إلكترونياً.
- (٥) يوفر الإنترنت قدرات تفاعلية لا يمكن توفيرها من خلال أي وسيلة اتصال أخرى.

(٦) المحافظة على سرية وأمن المعلومات الخاصة بطالبي الوظائف حيث يستطيع طالب الوظيفة إرسال السيرة الذاتية الخاصة به عن طريق البريد الإلكتروني لمسئول الاستقطاب بالمنظمة في ثوان معدودة مع توافر الأمان الكافي لتلك المعلومات.

(٧) جذب الأفراد المتميزين غير الباحثين عن عمل حالياً ووضعهم في قاعدة البيانات الخاصة بالمنظمة، فالاستقطاب الإلكتروني يعتبر أداة لجذب اهتمام الأفراد ذوي الخبرات التي تتنافس عليها المنظمات وهم في الوقت الحالي لا يبحثون عن عمل وهؤلاء يعتبرون ثروة كبيرة للمستقطبين عندما يستطيعون استقطابهم.

(٨) تقديم صورة ذهنية إيجابية متكاملة عن المنظمة، فكل منظمة من المنظمات تقوم بإنشاء موقع خاص بها على الإنترنت تتاح فيه المعلومات الخاصة عنها من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها والوظائف الشاغرة بها... إلخ ويعتبر ذلك بمثابة إعلان عن المنظمة.

عيوب الاستقطاب الإلكتروني:

- (١) لا يمكن اعتباره بديلاً عن الاستقطاب التقليدي حيث لا يمكن الاعتماد عليه في عملية تقييم المتقدم للوظيفة والحكم على مدى ملاءمته وقدرته على التكيف مع ثقافة المنظمة.
- (٢) صعوبة الوصول لأفضل المرشحين وذلك لعدم قيامهم بملء أو تعبئة طلبات الالتحاق كاملة.
- (٣) جهل بعض طالبي الوظائف باستخدام شبكة الإنترنت (الأمية التكنولوجية).
- (٤) الحمل الزائد نتيجة كثرة أعداد السيرة الذاتية الخاصة بالمتقدمين الراغبين في شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وبالتالي صعوبة تحميلها وفرزها.
- (٥) التحيز في الاستقطاب ضد بعض الفئات من طالبي الوظائف من جانب القائمون بالاختيار مما يتعارض مع تحقيق التنوع في الموارد البشرية بالمنظمة.
- (٦) ضعف تصميم مواقع المنظمات على الإنترنت مما يجعل ذوي المهارات أو الخريجين الجدد الذين يبدوون في البحث عن عمل ويدخلون سوق العمل غير مهتمين بهذه المنظمات أو يسقطونها من اعتبارهم.