الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement
Professionnel à Distance
(CNEPD)

المركز الوطني للتعليم
المهني عن بعد
(م.و.ت.م.ب)

توظيف الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الإنتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على شرح المراحل النظرية للتوظيف و تحديد الطرق و الأساليب العملية في استقطاب و اختيار المترشحين للتوظيف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تحتاج أي منظمة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو إدارة عمومية أو أي شكل آخر إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، فلا يمكن تصور منظمة بدون موارد بشرية، إذ تمثل هذه الأخيرة موردا من أهم موارد المنظمة لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. و تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة التي تهتم بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث أنه من المهام الأساسية والرئيسية لهذه الوظيفة توفير اليد العاملة كمًا ونوعًا للمنظمة وذلك من خلال عملية التوظيف.

و تعتبر وظيفة **التوظيف** من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و الهدف منها هو تحقيق التوافق و الانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف و متطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال و على فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف و متطلبات كل وظيفة و و ضعها في المنصب المناسب لها .فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .
لدا تعتبر عملية التوظيف من أهم مهام و وظائف تسيير و إدارة الموارد البشرية إذ تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي ينعكس بصورة حتمية على أهداف المنظمة ،إذ أنها قد تؤثر بالسلب على المنظمة ولذلك فمن الضروري أن تحدد وبوضوح الإجراءات الواجب إتباعها في هذه العملية .

وعليه سنتناول في هذا الفصل دروس مادة توظيف الموارد البشرية ونفصلها في أربعة دروس هي:

الدرس الأول: مدخل إلى توظيف الموارد البشرية
الدرس الثاني: استقطاب الموارد البشرية
الدرس الثالث: اختيار و تعيين الموارد البشرية
الدرس الرابع: استقبال و إدماج الموارد البشرية

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الدرس رقم 01: مدخل إلى توظيف الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على تعريف التوظيف و تحديد أنواعه ومراحله.

خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

I-مفهوم التوظيف

1- تعريف التوظيف
2- أهمية التوظيف
3- أهداف التوظيف

II- أنواع التوظيف

1- التوظيف الداخلي
2- التوظيف الخارجي

III- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف

1- العوامل الداخلية
2- العوامل الخارجية

IV- مراحل(مسار) التوظيف

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة (المؤسسة) من الموارد البشرية من حيث العدد و النوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المنظمة أو المؤسسة في القيام بعملياتها.

وتبدأ عملية التوظيف بالتساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف في تحليل الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية .

وسنتطرق في الدرس الأول إلى مدخل لوظيفة التوظيف من حيث التعريف و الأهمية و الأهداف وكذا أنواع التوظيف ومصادر كل نوع و المراحل التي يمر بها مسار التوظيف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مفهوم التوظيف:

1- تعريف التوظيف: للتوظيف عدة تعاريف نوجز منها ما يلي:

التوظيف لغة: التوظيف هو اسم مشتق من فعل وظف يوظف توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه.

التوظيف اصطلاحا: للتوظيف عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: يعبر **التوظيف** عن العملية التي بموجبها يستقطب أكفئ وأجدر العناصر وترغيبها في الانضمام والاشتراك بفعالية وذلك بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء، وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.

التعريف الثاني: التوظيف هو مجموعة من النشاطات التي يقوم بها المسيرون بغرض الإعلان عن الأشخاص القادرين والمتميزين بكفاءات عالية ومهارات لكسب منصب معين ومحدد من طرف هؤلاء المسيرين وهذا يعني ترغيب الأشخاص في تقديم ترشحهم.

التعريف الثالث: التوظيف هو مجموع العمليات والإجراءات المستعملة من لدن المؤسسة لاستقطاب المترشحين الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات والقدرات الكافية لملأ المناصب الشاغرة.

التعريف الرابع: يشير **التوظيف** إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، ومصطلح التوظيف مصطلح عام .يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف.

-سياسة التوظيف: وأما بالنسبة لمفهوم سياسة التوظيف. فقد عرفها "Dinitri weiss" بأنها عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن اختيار الأفراد.
ويمكن تعريف سياسة التوظيف بأنها العملية الإدارية التي تقتضي بالمؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- أهمية التوظيف: تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي منظمة (مؤسسة) وذلك من سعيها إلى استقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، و الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، فهدفها الأساسي و الرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المنظمات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات و الإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل و الأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المنظمة قد حققت أهدافها.

و تعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و الغير المناسب،و الذي سيكلف المنظمة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك و التي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، و قد تصل إلى خسارة المؤسسة.

فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- أهداف التوظيف: من الأهداف المرجوة من عملية التوظيف مايلي:

أ- على المستوى الداخلي: يهدف التوظيف إلى تحقيق الأهداف التالية داخل المؤسسة:

- تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة من خلال عملية الاستقطاب؛
- استقطاب أكثر العناصر تميزا و ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛
- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة؛
- السماح للمؤسسة بمباشرة نشاطها في أحسن الظروف؛
- تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة؛

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين؛
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد؛
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات و على الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.؛
- الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة و ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة؛
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضمان وتأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة؛
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل؛
- وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته و قدراته؛
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العامة المطلوبة؛
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

ب-<u>على المستوى الخارجي</u>: يهدف التوظيف إلى تحقيق الأهداف التالية خارج المؤسسة:

- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها؛
- امتصاص اليد العاملة من المجتمع مما يساهم في خفض نسبة البطالة؛
- جلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم وبالتالي وضع كل مترشح في منصب عمل تتوفر فيه الشروط وفي المكان المناسب له بطريقة تسمح لها بالاستغلال الأمثل لطاقاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم .

II-أنواع التوظيف :

بعد تحديد مواصفات المنصب و شاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين. و بصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- التوظيف الداخلي :

يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل...الخ .

ويتوقف التوظيف الداخلي على بعض العناصر نذكر منها:

- وجود نظام للإعلام حول المناصب الشاغرة في المؤسسة (التعليق، مذكرات مصلحيه...)؛
- وجود مخطط المسار المهني للموظفين والذي يسمح بمعرفة الأشخاص الذين يتوفرون على الشروط المطلوبة لشغل الوظائف؛
- يجب أن يستجيب المرشحون الموظفون في المؤسسة لنفس الشروط و يتبعون نفس الإجراءات التي يخضع لها المرشحون الخارجيين.

مميزاته	عيوبه
-انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي؛ -الاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل؛ -رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.	- إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم؛ - قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود و عقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار؛ - إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدرون بعده على الأداء بطريقة صحيحة

2- التوظيف الخارجي:

قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجا إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نسبيا، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية:

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف و الحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل؛
- إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد؛
- عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.

للتوظيف الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب منها :

مميزاته	عيوبه
-إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر و أفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛ -كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات، عكس التوظيف الداخلي؛ -إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة بمقارنتها بالتوظيف الخارجي.	- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل؛ - نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك؛ - انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

III- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف:

يتأثر التوظيف بعوامل داخلية و أخري خارجية هي:

1- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية:

أ- **سياسة المنظمة:** حيث أنه من أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمنظمة هي تلك المتصلة بإدارة الأفراد و تعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد و تعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في المنظمة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء و رفع مكانة الفرد في هيكلة المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث و اختيار أحسن اليد العاملة.

ب- **حجم المنظمة:** عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المنظمة، حيث تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد و المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية.
و المنظمات الكبيرة تخصص قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية و تعيين أشخاص مختصين في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد من المترشحين واختيار أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المنظمات الصغيرة و المتوسطة و إجراءات التوظيف تتميز بالبساطة بعيدة عن التعقيد و تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها و عملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح و مدير المنظمة هو الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب.

ج- **تخطيط القوة العاملة:** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة. فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف و ذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المنظمة (المؤسسة)، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د- **سمعة المنظمة:** تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف و نعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة و من بينها :طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، و كذلك طبيعة و جودة خدماتها و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية و تحسين صورتها و نشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه .

2- **العوامل الخارجية:** تتمثل في كل من:

أ- **التقدم التكنولوجي:** يؤثر التطور التكنولوجي الذي عرفته المنظمات على عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات و التعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا و استخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية و أهمية الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات و مهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

ب-**الوضع الاقتصادي:** تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة و إنتاجها و هذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات و التخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ضل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة و التسابق لاستقطاب المهارات و الكفاءات البشرية.

ج-**التشريعات القانونية :** تأثر القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، بحيث نجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياسات و إجراءات يتم من خلالها توظيف اليد العاملة و هي تتعلق بالسن، الجنس، و الجنسية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

IV-مراحل (مسار) التوظيف:

يمر مسار التوظيف بخمسة مراحل و كل مرحلة تتكون من عدة عمليات، يمكن تلخيص هده المراحل في الشكل التالي:

المرحلة الأولى	
إستراتيجية التوظيف	تحديد إستراتيجية التوظيف

المرحلة الثانية	
تحضير التوظيف	تقديم الطلب
	اختيار طريقة البحث
	تعريف بمنصب العمل

المرحلة الثالثة	
البحث عن المترشحين	الاستقطاب الداخلي
	اختيار طريقة البحث
	الاختيار الخارجي

المرحلة الرابعة	
اختيار المترشحين	الفرز الأولي
	المقابلات
	الاختبارات

المرحلة الخامسة	
الاستقبال و الإدماج	القرار
	التقديم
	الاستقبال
	الإدماج

الشكل رقم 01: مراحل مسار التوظيف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

يعرف **التوظيف** بأنه مجموع العمليات والإجراءات المتبعة على مستوى المؤسسة لاستقطاب المترشحين الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات والقدرات الكافية لملأ المناصب الشاغرة.

للتوظيف نوعين حسب مصادره و هما: التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي .

يتأثر **التوظيف** بعوامل داخلية و عوامل خارجية

العوامل الداخلية هي: سياسة المنظمة، حجم المنظمة، تخطيط القوى العاملة، سمعة المنظمة

العوامل الخارجية هي: التقدم التكنولوجي ، الوضع الاقتصادي ، التشريعات القانونية ،

يمر مسار التوظيف بخمسة مراحل و كل مرحلة تتكون من عدة عمليات وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: إستراتيجية التوظيف

المرحلة الثانية: تحضير التوظيف (تقديم الطلب + اختيار طريقة البحث + تعريف منصب العمل)

المرحلة الثالثة: البحث عن المترشحين (الاستقطاب الداخلي+ اختيار طريقة البحث+ الاختيار الخارجي)

المرحلة الرابعة: اختيار المترشحين (الفرز الأولي+ المقابلات+ الاختبارات)

المرحلة الخامسة: الاستقبال و الادماج (القرار + التقديم + الاستقبال)

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الدرس:

كتب اللغة العربية:

1- **المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق، الطبعة 24، بيروت، 1973،
2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2004 م، ص
3- بسيوني محمد البراد عي، **"تنمية المهارات وتخطيط الموارد البشرية"**، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004،
4- باري كيشواي ادارة الموارد البشرية الطبعة العربيى الثانية 2006 القاهرة مصر
5- د .جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، القاهرة 2003
6- راوية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
7- منصور أحمد منصور، **"المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997،
8- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2008

كتب اللغة الفرنسية:

1- Bruno Legrix de la salle**, Recruter ses collaborateurs, In "Tours DRH**", ouvrage collectif sous la direction de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2éme édition، Paris، 2002،

2- Dinitri Weiss, **pratique de la fonction personnel**. Les dictions organisation, paris, 1982,

3- Jean Marie Peretti , **ressources humaines** ، 13e édition ، édition vuibert, paris , 2011

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- JEAN- MARIE PERETTI,**RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DU PERSONNEL**, PARIS : ED VUIBERT, 2004

5- JEAN- MARIE PERETTI, **RESSOURCES HUMAINES,** PARIS : ED VUIBERT, 2011 .

6- LAKHDAR SIKOU avec la collaboration de louis blondin « **gestion du personnel** » Edition d'organisation paris 1986 .

7- Simon L .Dolan، Tania Saba، Susan E . Jackson, Reladall S.Schuler ، **la gestion des ressources humaines** , **tendances, enjeux et pratiques actuelles,** Pearson éducation, 4e édition .Canada ;2007.

الدرس رقم 02: استقطاب الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على تعريف الاستقطاب و تحديد صادره و أساليبه.

خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I-استقطاب الموارد البشرية

1- تعريف الاستقطاب
2- أهمية الاستقطاب
3- الاستقطاب الالكتروني

II- مصادر الاستقطاب

1- المصادر الداخلية
2- المصادر الخارجية

III- أساليب الاستقطاب

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، من حيث العدد والنوعية بناءا على أهدافها وإستراتيجيتها في تسيير الموارد البشرية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول على الأعداد والنوعيات من العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بمهامها، ويتم ذلك عن طريق النشاط الإستقطابي الذي تقوم به المؤسسة.

وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج، يمكن القول أن المنظمة تلجأ إلى نشاط الاستقطاب عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال فترة التخطيط، وإن العرض من الموارد البشرية في سوق العمل أقل من الطلب عليها وخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي تهم المنظمة للحصول على حاجتها منها.

بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وفي ضوء نتائج تحليل الوظائف، تبدأ عملية التوظيف لتوفير تلك الموارد البشرية. الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية هي الاستقطاب و الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بالطلب للعمل في المنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I- استقطاب الموارد البشرية:

1- تعريف استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تقديم عدة تعاريف للاستقطاب نذكر منها:

- **الاستقطاب** هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي والخارجي بالتقدم للعمل فيها ليتم اختيار الأفضل من بين هؤلاء المتقدمين وفقا للمواصفات المحددة للعمل والأشخاص والأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب؛

- **الاستقطاب** يعرف بأنه مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين؛

- نشاط **الاستقطاب** هو عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر قدر من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة وذلك من أجل التقدم والعمل لديها عن رغبة و إقناع وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج؛

- يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة؛

- **الاستقطاب** هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف وبين من يعرضونها؛

- يعرف **الاستقطاب** بأنه أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ومن خلال التعارف السابقة، يمكن تعريف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الهادف إلى البحث عن المرشحين الملائمين في سوق العمل لاختيار أحسنهم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة وفقا لاحتياجاتها وأهدافها.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- أهمية عملية الاستقطاب:

تتمثل أهمية الإعلان والاستقطاب فيما يلي:

- ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعملتي الاختيار و التعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعاليتها هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة؛

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين؛
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين؛
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

3- الاستقطاب الإلكتروني:

1.3- مفهوم الاستقطاب الإلكتروني: يقصد بالاستقطاب الإلكتروني اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف عن طريق شبكة الانترنيت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب الأعمال (أي الجهات المستقطبة) سواء من خلال هذه الجهات بذاتها من خلال موقعها على الشبكة، أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال.

2.3- مزايا الاستقطاب الإلكتروني: يحقق الاستقطاب الالكتروني بعض المزايا منها:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن عمل مع أصحاب الأعمال والجهات الطالبة، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر في عالم الأعمال ذا قيمة كبيرة، ولعل هذه أهم ميزة للاستقطاب الإلكتروني؛
- تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية، حيث لا حاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجالات أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات التعليمية؛
- لا تريد تعيين أفراد من داخل المؤسسة في منصب معين بحكم عدم تلاؤمهم والمواصفات المطلوبة أو أن المؤسسة تتخوف من أن الإعلان سوف ينذر الشاغل الحالي للوظيفة والذي لا يدري بنية المؤسسة في تغييره؛
- أو ببساطة لا ترغب في الكشف المبكر عن خطتها في إعادة الهيكلة أو لا ترغب في إطلاع موظفيها على الأجل المعروض لهذه الوظيفة خوفا من مطالبهم خصوصا هؤلاء الذين يؤدون وظائف مماثلة.

II- مصادر الاستقطاب:

إن عملية تحديد مصادر الاحتياجات من القوى العاملة لا تعد عملية سهلة وبسيطة في كل الأحوال، بل قد تصبح شائكة وشديدة التعقيد وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتوافر لديها مصادر عديدة ومتنوعة لاختيار الأفراد، مما يقتضي دراسة تلك المصادر وتحديد فاعلية كل منها بالنسبة للمؤسسة وهدفها العام في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء الجيد وراغبة فيه.

و يمكن تقسيم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين رئيسيتين هما: المصادر الداخلية و المصادر الخارجية. حسب ما هو موضح في الشكل:

مصادر الاستقطاب	
المصادر الداخلية	**المصادر الخارجية**
1- الترقيات 2- النقل الداخلي 3- مخزون المهارات 4- الإعلان الداخلي 5- عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء	1- التقدم المباشر للمنظمة 2- الإعلان 3- وكالات ومكاتب التوظيف 4- النقابات 5- المنظمات المهنية 6- الموظفون السابقون 7- الأخذ بآراء الخبراء و الأساتذة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- مصادر الاستقطاب الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية شغل الوظائف والأعمال من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة حاليا، وهذا يعني أنه إذا شُغرت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين أن يتقدم لها. ويمكن اللجوء إلى المصادر الداخلية في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المؤسسة، وكلما حرصت المؤسسة على الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن موظفيها سواء في شكل مخزون المهارات أو خرائط الإحلال كلما ساعدها ذلك على انتقاء الأشخاص المطلوبين لملء الوظائف الشاغرة بها.

مزايا وعيوب المصادر الداخلية:

أ- المزايا:

تتميز المصادر الداخلية بعدة مزايا منها:

-أن المؤسسة تكون لها فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، وإذا كان للمؤسسة مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامه كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأفراد يكون متاحا للمؤسسة ويمكن إجراء المقابلات مع الرؤساء الحاليين والسابقين للفرد مع الاستقطاب، للتعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداده وتأهيله للترقية.

- الأفراد يعرفون أيضا الكثير عن مؤسستهم وكيفية تشغيلها لذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى حد إذا كان الاستقطاب من الداخل بمعنى آخر الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.

- زيادة الدافعية ورفع المعنويات لدى الأفراد فعندما يعلم الأفراد أن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف العليا، فإن هذا سيكون له تأثير كبير على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس صحيح إذا كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.

-الاستقطاب الداخلي يزيد من نشر ثقافة المؤسسة لدى الأفراد ويجعلهم يرتبطون بها أكثر ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

-والميزة الأخيرة ترتبط بحجم استثمار المؤسسة في مواردها البشرية والاستخدام الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب- العيوب:

وبالرغم من المزايا والايجابيات السابقة فإن استقطاب العاملين من داخل المؤسسة ينطوي على بعض المساوئ والسلبيات يمكن إجمالها في النقاط التالية:

-أن الصراع سعيا وراء الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم.
-الاستقطاب من الداخل يؤدي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار وجعل المؤسسة مغلقة على نفسها، مما يعطل ديناميكية التنظيم.
-أحيانا الأفراد الذين يستفيدون من الترقية لا يكونون ناجحين في وظائفهم الجديدة مثل ما كانوا عليه في وظائفهم القديمة. وهذا يعود إلى شعورهم بأن الترقية هي نوع من المكافأة على ما بذلوه في وظائفهم السابقة، عوضا من اعتبارها تكليفا بمهام جديدة أكثر مسؤولية وأكثر تعقيدا من الوظائف السابقة وهو ما يتطلب بذل جهد أكبر.

❖ **الترقية:**

تعرف الترقية على أنها تحرك العاملين إلى مناصب أعلى وأفضل أو مناصب ذات مسؤوليات أكثر ومراكز اجتماعية أكبر تحتاج لمهارات وخبرات من الوظيفة السابقة، أو عندما تلاحظ المنظمة أن مؤهلات الفرد أو كفاءاته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات المنصب أي أن الفرد نمى قدراته ومكانته وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من الذي يشغله حاليا. و تقوم أغلب المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين حيث تتم على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية، والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا.

و الترقية في المؤسسات عادة ما تتم حسب ثلاث مبادئ و هي: مبدأ الترقية بالأقدمية عند الاختيار ومبدأ الترقية بالكفاءة ومبدأ الترقية بالكفاءة والأقدمية ومن مزايا هذا الأسلوب:

- وضع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي، وأن مؤسستهم توفر لهم فرص الترقية.
- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية
- يوفر للمؤسسة الرضا لديها خبرات بالعمل والاستقرار إلى حد ما.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

ومن سلبيات هذا الأسلوب هو أن قرار الترقية قد يخفض من معنويات عاملين آخرين كانوا يتوقعون الترقية، كما قد تظهر قضية أخرى وهي أن العامل المرقى قد يكون مردوده ضعيفا في الوظيفة الجديدة عنه في الوظيفة السابقة، ولهذا يجب الحذر واستعمال البراعة والتعقل في استخدام هذا المدخل، وعليه يجب التحدث مع الأفراد الذين لم تشملهم الترقية لشرح الأسباب وراء تخطيهم كلما كان ذلك ممكنا وذلك لتجنب حالة الإحباط.

❖ **النقل الداخلي:**

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى آخر والهدف قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الأقسام والمصالح المختلفة أو لضرورة المصلحة، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة. وتكون عملية النقل مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

و يتم اتباع سياسة التوظيف الداخلي عن طريق نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر من فروع المؤسسة و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد عاملين الإدارات المختلفة فقد تكون هناك أقسام و إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في الإدارات الأخرى و إن نقل الموظفين لا يعني التغيير من مهامهم ولا يعتبر دائما ترقية وإنما تنشأ الحاجة إليه في العادة نتيجة إلى إلغاء الوظيفة بحد ذاتها ، طلب التغيير من قبل الموظف، التغيرات التي تنشأ لحاجة المؤسسة لبعض أنواع الوظائف، اعتقاد الإدارة بأن الموظف لم يوضع في المكان المناسب.

❖ **مخزون المهارات:**

تعتمد الإدارة على هذا المصدر عندما يكون لديها تصور كامل عن قدرات و المهارات المتوفرة لدا العاملين بها، وذلك عن طريق تحليل مناصب العمل بتحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و الكفاءات و القدرات و كدا مستويات شاغليها و ترتيب كل المعلومات و يتم الرجوع إليها عند الحاجة لاختيار من تتوفر فيهم شروط و مواصفات الوظيفة الشاغرة لتوظيفهم بها إما بالترقية أو النقل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ **الإعلان الداخلي:**

عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه من المفيد نشر احتياجاتها بلوحات الإعلانات بالمؤسسة حيث يطلع عليها العاملون، ويتناقلون تلك الأخبار إلى خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم إلى الوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها. إن الإعلان الداخلي يضفي مزيدا من الشفافية على عمل إدارة الموارد البشرية، ويزيد في تنويع مصادر الحصول على اليد العاملة.

❖ **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:**

عندما تكون لدى المؤسسة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

2- مصادر الاستقطاب الخارجية:

يقصد بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية أي سوق العمل، فمهما كان لمنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة بأفراد يعملون بها، فلابد قد يكون من الضروري أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان للمنظمة من اكتفاء الذاتي لشغل الوظائف الخالية من الأفراد الذين يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتتمثل هذه المصادر في :

1.2- التقدم المباشر للمؤسسة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بعرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بهذه الطلبات والتي تتضمن بيانات ومعلومات كافية عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم و مهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف تلك الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة لاختيار. و قد تقوم وكالات التوظيف أو مكاتب التشغيل أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.2- الإعلانات:

تعد الإعلانات بأنواعها المختلفة من الوسائل المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة، لأنها تتيح الوصول إلى قطاع واسع من أفراد المجتمع، و ينبغي أن يتضمن الإعلان الجيد معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص، الشخصية، الخبرة) ومعلومات عن الوظيفة (اسم الوظيفة، مسؤوليتها، و موقعها، وراتبها).

3.2- وكالة ومكاتب التوظيف:

وهي تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد وهي تطبق في الدول المتقدمة على مستوى كبير ، حيث يتم تسجيل أسماء طالبي العمل من العمالة العادية أو الماهرة ويمكن لمختلف المؤسسات الرجوع لهذه المكاتب ففيها مكاتب لطالبي العمل من جهة ولعارضي العمل من جهة أخرى.
و يوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف هما:

أ- وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتها وخبراتها كشرط للحصول على العمل، وتعتبر هذه الوكالات والمكاتب همزة وصل بين المؤسسات وبين طالبي العمل أي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل، وعادة ما لا يلجأ الأشخاص ذو الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب، لذلك فإن دورها ينحصر عادة في توفير العمالة غير المهارة.

و مكاتب العمل الحكومية: في الجزائر تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة وبمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ، حيث نجد من أهم هذه المكاتب في الجزائر **الوكالة الوطنية للتشغيل (ANM)** مثلا والتي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيها العرض والطلب عن العمل.

والوكالة الوطنية للتشغيل هي المرفق العمومي للتشغيل بالجزائر، تم إنشاؤها سنة 1990 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-259 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المعدل والمتمم للأمر 71-42 المؤرخ في 17 جوان 1971 المتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة، وتم تغيير تسمية المكتب الوطني لليد

WWW.DZBEN.COM | قلم الجزائر

العاملة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل، حيث تنص المادة الثانية (02) من المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006 المحدد لمهام الوكالة وتنظيمها وسيرها على ما يلي: " المؤسسة وكالة عمومية ذات التسيير الخاص تخضع لأحكام هذا المرسوم وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" توضع الوكالة تحت إشراف الوزير المكلف بالعمل حسب نص المادة الثالثة (03) من نفس المرسوم. و من أهم أهدافها:

- ضمان أكبر عدد من طالبي العمل وزيادة نسبة التوظيف.
- المساعدة بشكل فعال في تعيين المرشحين.
- السعي إلى تحقيق التشغيل الكامل وتنظيم توزيع القوى العاملة اقتصاديا وجغرافيا.
- ضمان تكافؤ الفرص للجميع في الحصول على الوظائف وعلى التدريب بغض النظر عن الجنس أو السن أو إن كان معاقا أو سويا.
- تنظيم سوق العمل من خلال ضمان التوازن بين عروض وطلبات الشغل.
- تقديم المعلومات التي تساعد على صياغة التشغيل وإعادة مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- التخفيف من نسبة البطالة.
- توفير البيانات المتعلقة بسوق العمل وحركة التشغيل.

ب- مكاتب خاصة: وهي مكاتب يديرها متخصصون لجذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

وإذا كانت وكالات ومكاتب التوظيف (سواء كانت عامة أو خاصة) تعتبر همزة وصل بين المؤسسات وطالبي الوظيفة وتوفر الوقت وتجمع البيانات والمعلومات عن المرشحين وعن احتياجات المؤسسات، فإن هذه المكاتب والوكالات لا تفهم في بعض الأحيان الوظيفة المراد شغلها فهما كاملا وبالتالي تختار أفراد لا يتوافقون مع متطلبات العمل. ومن ثم فإن دور هذه الوكالات والمكاتب يبقى في اقتراح الأفراد المطلوبين، أما عملية اختيارهم وقبولهم فهي من صلاحيات إدارة الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد المتخصصة والجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ المؤسسات إلى اختيار أوائل الخرجين وتمنحهم فرصة العمل بها، كما أنها قد تلجأ إلى مقابلة الطلبة الذين هم على وشك التخرج لتعريفهم بالمؤسسة ومميزات العمل بها. وفي البلدان المتقدمة تعتبر الجامعات والمعاهد المتخصصة والمدارس أهم مصدر من مصادر الحصول على اليد العاملة، وتعتبر من المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفرادا بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إرسال مندوبا لها إلى الجامعة لإجراء مقابلات مع الطلاب واختيار عينات منهم لإخضاعهم لأساليب الاختيار، كما قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب السنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلهم وإعداد مذكراتهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج إن استوفوا الشروط الموضوعة .

د- النقابات العمالية: تبرز أهمية ودور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما وهذا بالاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التوظيف من بين أعضاء النقابة فقط يبرز دور النقابات العمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف حيث تتحكم هده النقابات في المعروض من العمالة من مهن ما عن طريق:

- فرض برامج التأهيل على أعضائها.
- الاتفاق بين النقابة و مسؤولي المنظمة على أن يتم تعيين الموظفين و العمال من بين أعضاء النقابة فقط.

ه- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و- الموظفون السابقون:

قد تلجأ المنظمة إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل خاصة الراغبين منهم بالعودة للعمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجدارته في بعض المنظمات، وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه لهذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة ويكون إتباع هذه السياسة أكثر وضوحا بالمؤسسات الصغيرة والتي تحقق مزايا عدة للمؤسسة منها :

زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها وأيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم ، ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.

الفرد الذي يعمل بالمنظمة يكون على علم بالسياسة والتنظيم والطرق المتبعة في العمل، ولذلك فإن الشخص الذي يعين من الداخل يمكن أن يقوم بأعباء الوظيفة بكفاءة أكبر خلال فترة وجيزة عن الشخص الذي يعين من الخارج.

ز- الأخذ بآراء الخبراء و أساتذة الجامعة:

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد أو أصحاب الأعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم و ولذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلابد أن تكون في محلها. ورغم ما للمصادر الخارجية في استقطاب الأفراد من ايجابية في تزويد المؤسسات بأحسن وأكفأ المرشحين وبعث دم جديد في عمل المؤسسات، إلا أنه يسجل عليها بعض العيوب والنقائص منها:

- في حالة اللجوء إلى المصادر الخارجية في التوظيف يظهر انخفاض في الروح المعنوية للأفراد نتيجة عدم ارتياحهم واقتناعهم بهذه السياسة؛
- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه بغرض إفشاله في وظيفته.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

III- أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب و جذب الموارد البشرية و يتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة و حجم المنظمة و المنطقة التي تعمل بها ، واهم أساليب الاستقطاب هي : الإعلان (الإعلانات الداخلية، إعلانات بالصحف اليومية و الدورية، إعلانات من خلال الراديو و التلفزيون) ، الانترنت، استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض، دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة، التدريب الصيفي، زيارة المدارس و الجامعات.

1- **الإعلان:** يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها و ينبغي على مديري الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :

- دراسة متطلبات وشروط شغل الوظيفة من حيث المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة و نوعها
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل الى اكبر عدد من القراء و المشاهدين
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالأجر وطبيعة ظروف العمل
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة

ويقوم مدير الموارد البشرية لاختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة:

1.1- الإعلانات الداخلية: وهي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات إعلانات الشركات ، وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يجتمع فيها لو يمر بها اكبر عدد من العاملين ، والغرض من استخدام أسلوب الإعلانات الداخلية هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة و الذي يتوقف ان يحثوا بعض معارفهم و أصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة و على التقدم للشركة . وقد توضع هذه الإعلانات على مدخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة الشركة وفي المداخل الرئيسية لها .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2.1- **إعلانات بالصحف اليومية و الدورية:** غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى اكبر عدد من القراء ، هناك بعض المنظمات تعلن عن حاجاتها من العمالة في المجلات الدورية و المهنية التي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهن معينة .

3.1- **إعلانات من خلال الراديو و التليفزيون:** كثيرا ما تقوم المنظمات بالإعلان في الراديو و التليفزيون باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، و يكون هذا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل في الشركة أو المنظمة المعلنة و عن أسلوب التقدم للوظيفة .

2- **الأنترنت:** حيث جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص و الوصول إلى معلومات في أي مكان من العالم من خلال شبكة الانترنت. وتعد هذه الخدمة متاحة لعدد ضخم جدا و متزايد من الأشخاص الذين يمكنهم الدخول إلى مواقع شبكة الويب الدولية بتكلفة مكالمة محلية فقط و ويسمح هذا للمنظمات و أصحاب العمل بالاتصال بمجموعات اكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير و متنوع من المهارات و الخبرة . ويقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم بغية أن يراها بعض أصحاب العمل الذين هم في حاجة إلى عمالة و عادة ما يتم إرسال استعلام شامل إلى أي شخص يرغب في أن يتم تضمين اسمه في مثل قواعد البيانات هذه حتى يقوم بإكماله . وهكذا يقوم أصحاب العمل الذين يبحثون عن بعض الموظفين بإعداد تحليل مفصل لمهام الوظيفة و كتابة لمحة مختصرة تصف السمات المطلوبة توافرها في الشخص و التي تتشابه مع البيانات التي يشمل عليها استعلام البيانات الشخصية. يتم بعد ذلك إضافة هذه المعلومات إلى قاعدة البيانات ثم يتم بعملية توفيق. ثم يتم في الخطوة التالية إخبار أصحاب العمل بالأشخاص الذين من المحتمل أن يتناسبوا مع الوظيفة الشاغرة و يقوم أصحاب العمل بعد ذلك بالاتصال المباشر بالشخص.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- **استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:** يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجذب للموارد البشرية ، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن ، وجهات عملهم ، وأرقام هواتفهم الخاصة

4- **دعوة المتقدمون لزيارة المنظمة:** تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة وبعض المنظمات تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها تضم مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها. وقد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفل يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات الأخرى المشتركة معها في العرض، و من خلال هذه الزيارات تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددا من التخصصات الذين يقطنون في نفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة .

4- **التدريب الصيفي:** تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد التقنية للتدريب فيها خلال شهور الصيف . و من خلال التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بها وهذا ما يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها بعد تخرجه.

5- **زيارة المدارس و الجامعات:** تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة و مزايا العمل بها و محاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

خاتمة:

يعرف **الاستقطاب** بأنه ذلك النشاط الهادف إلى البحث عن المرشحين الملائمين في سوق العمل لاختيار أحسنهم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة (المؤسسة) وفقا لاحتياجاتها وأهدافها.

يقصد **بالاستقطاب** الإلكتروني اجتذاب وإغراء الموارد البشرية للتقدم لشغل وظائف عن طريق شبكة الإنترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب الأعمال (أي الجهات المستقطبة) سواء من خلال هذه الجهات بذاتها من خلال موقعها على الشبكة، أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال.

للاستقطاب مصدرين رئيسيتين هما: المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.

المصادر الداخلية هي: الترقيات- النقل الداخلي- مخزون المهارات- الإعلان - عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء

المصادر الخارجية هي: التقدم المباشر للمنظمة - الإعلان - وكالات ومكاتب التوظيف - النقابات - المنظمات المهنية - الموظفون السابقون - الأخذ بآراء الخبراء و الأساتذة.

أساليب استقطاب و جذب الموارد البشرية هي: الإعلان (الإعلانات الداخلية، إعلانات بالصحف اليومية و الدورية - إعلانات من خلال الراديو و التلفزيون) ، الانترنت، استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض، دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة، التدريب الصيفي، زيارة المدارس و الجامعات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الدرس:

النصوص القانونية:

المرسوم التنفيذي رقم 90-259 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المعدل والمتمم للأمر 71-42 المؤرخ في 17 جوان 1971 المتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة.

الكتب بالغة العربية:

- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص: 141.
- احمد ماهر **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر الثقافي مصر القاهرة ط1 2001
- أحمد ماهر ،**إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الإسكندرية 2007
- باري كيشواي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ،مصر الطبعة العربية الثانية 2006
- حنا نصر الله ، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الزيتونة الأردنية 2002
- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية بيروت ـ الدار الجامعية ، 1993**،
- محمد مرعي ،**أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**، دار الرضا للنشر دمشق 1999 الفصل الرابع
- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية – المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط 1 مكتب زهران للنضر و التوزيع 1993،
- مازن فارس رشيد ،**إدارة الموارد البشرية**،جامعة الملك فهد. نشر مكتبة العبيكان ط1 2001 .
- محمد حسن راوية ، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة جامعة الإسكندرية 1998-1999.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عبد الباري درة و زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007،
- عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر عمان الأردن 1996 .
- خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003،
- سليمان خليل الفارس و آخرون، **إدارة الموارد البشرية – الأفراد**، دمشق، 2000/1999، .
- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي الطبعة الأولى**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدؤاسات و التوزيع
- كارن لانز، **الدليل العلمي في التوظيف وإدارة الأفراد**، ترجمة فؤاد هلال، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995،
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ،ص.

المواقع الالكترونية:

- الموقع الالكتروني لمكتب التوظيف الدولي (www.futurstep.com)
- الموقع الالكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل (www.anem.dz).

الدرس رقم 03: اختيار و تعيين الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 03: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على شرح مراحل وإجراءات عملية الاختيار و التعيين.

خطة الدرس رقم 03:

مقدمة

I- الاختيار

1- تعريف الاختيار
2- مراحل الاختيار

1.2- التصفية الأولية
2.2- نموذج عن طلب التوظيف

II- الاختبارات

1- تعريف اختبار التوظيف و أهميته
2- أنواع الاختبارات
3- شروط استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار

III- المقابلة

1- تعريف مقابلة الاختيار
2- انواع مقابلات الاختيار
3- مراحل مقابلة الاختيار
4- شروط نجاح مقابلة التوظيف

IV- مراجعة المصادر المرجعية

V- الفحص الطبي

VI- التعيين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب وتعني البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملأ وظيفة ما.

فبعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية و استهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

و تعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفرادا غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم.

و بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية و استهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I-مفهوم الاختيار:

1- تعريف الاختيار:

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة.

و الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات الوظيفة أكثر من غيره ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

و يشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة.

يقصد بالاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف و تقليدهم وظائفهم.

عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها بأنها 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 المرشح.

و معايير الاختيار هي تلك الخصائص و المواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة). وهذه الخصائص و المواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. و هذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل: التعليم و الخبرة و الخصائص الجسمانية و الصفات الشخصية و المعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة .

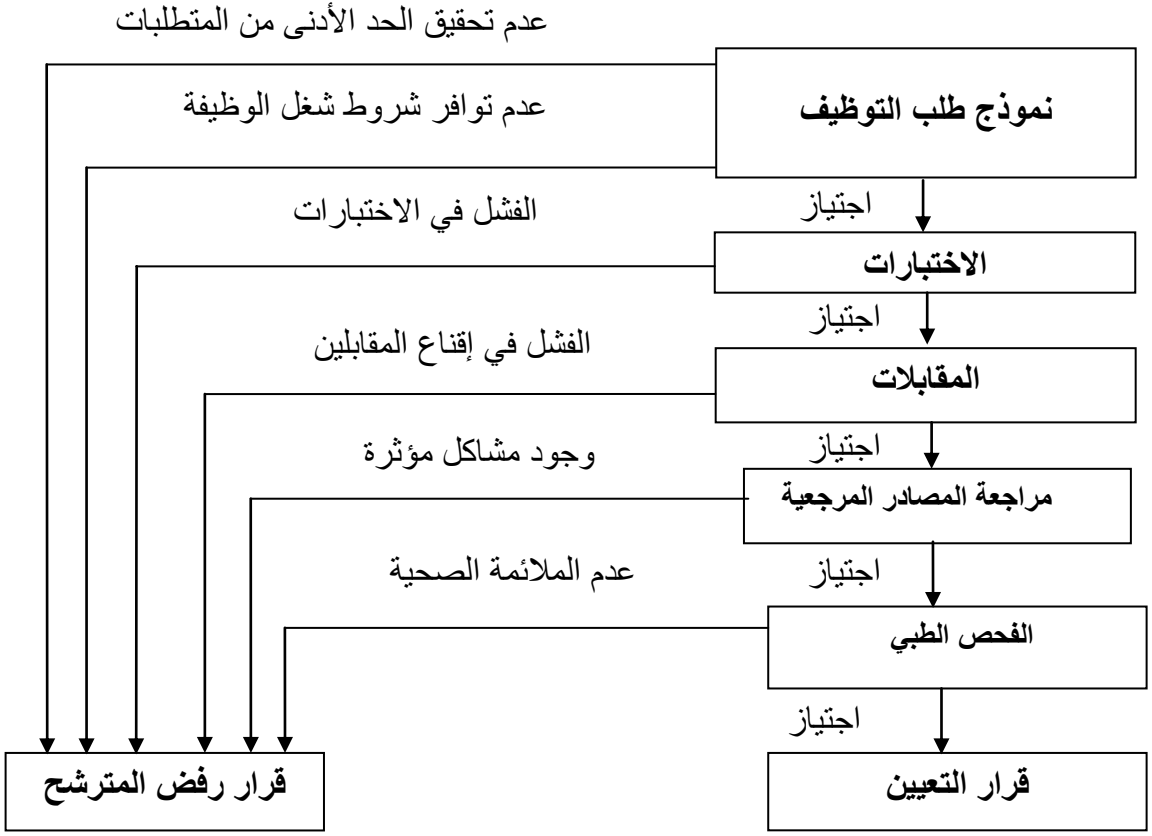
- **المستوى التعليمي:** تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معينا من التأهيل العلمي يكون محدد في بطاقة تصنيف الوظائف.وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن التوظيف.

- **الخبرة السابقة:** و تقاس بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل أو عدد السنوات في آخر وظيفة إلتحق بها وتعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.
- **الصفات البدنية (الجسمية):** تمثل صفات جسمانية تتطلبها بعض الوظائف كالطول أو قوة الذراع و اليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال و الأناقة أو أي صفات أخري تحددها طبيعة الوظائف و ظروف العمل.
- **الصفات الشخصية:** وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد.

2- مراحل الاختيار:

ليس هناك مراحل موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها كل المؤسسات في عملية اختيار وتعيين مواردها البشرية، إذ أن غالبية المؤسسات تستعمل أكثر من وسيلة وتخطو خطوات متباينة لكي تحصل على معلومات كافية عن المترشحين، و لكن في الغالب، تأتي خطوات عملية الاختيار متسلسلة وتعبر عن محطات متقطعة، ولكنها خاضعة لجملة من الاعتبارات قبل صدور القرار النهائي بشأن العملية، بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختيار والتعيين هي فضاء لاتخاذ قرار إما بالتوقف واستبعاد بعض المترشحين، أو بالاستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجاح. و تهدف أيضا كل مرحلة في عملية الاختيار إلى زيادة معرفة المؤسسة بالمترشح من حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه،... الخ، بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطاق معلوماتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي، ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 02: مراحل الاختيار و التعيين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و تبدأ عملية الاختيار باختيار المؤسسة للكيفية التي ينبغي على المتقدم للعمل أن يستجيب للإعلان من خلالها، بمعنى إذا كان ينبغي للمتقدم أن يستجيب للإعلان عن طريق إرسال طلب التوظيف أم خطاب الالتحاق (السيرة الذاتية) أو عن طريق التليفون.

1.2- التصفية الأولية:

من خلال هذه المرحلة يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، وتنطوي هذه المرحلة على إجراءين متكاملين هما: فرز الملفات ومراجعة البيانات؛ إجراء مقابلة أولية (المقابلة المبدئية).

أ- **فرز الملفات ومراجعة البيانات:** حيث أنه من المنطقي في حالة الإعلان عن التوظيف، تواجه المنظمة بوجود عدد كبير نسبيا من المترشحين، إلا أنه في ضوء مراجعة شروط التوظيف، قد يتم استبعاد بعض المترشحين مثلا بسبب عدم كفاية أو ملائمة المستوى التعليمي، أو عدم ملائمة السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى وجود نقائص في تكوين ملف التوظيف،... الخ .

ب-**إجراء مقابلة أولية (المقابلة المبدئية):** وبالإضافة إلى المراجعة الأولية للبيانات والملفات، فقد يتم عقد مقابلة التصفية الأولية كذلك، وتعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة اللحظة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل و المتقدم للوظيفة ، حيث يجلس معه أخصائي أو مدير الموارد البشرية معه لدقائق قليلة قي مقابلة مبدئية يكون الغرض نتها التعرف على المترشح من حيث مؤهله ، وخبرته ، وحالته الاجتماعية ، وعمره ، ومجال عمله الحالي . فإذا كان المترشح غير مستوفي لشروط شغل الوظيفة فان قرار رفض التعيين يصدر فورا ، اما اذا كان مستوفيا للشروط ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار .

2.2- نموذج طلب التوظيف :

في حالة توافر الشروط المبدئية اللازمة للتعيين من خلال الفرز والمقابلة الأولية وعادة ما يطلب من المترشحين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو ما يعرف بالسيرة الذاتية **C.V** وتكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص و هادف من طرف المؤسسة، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك طلب توظيف واحد لجميع الوظائف.

قام الجزائر WWW.DZPEN.COM

ويقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستقاء بيانات طلب الوظيفة الطي يتضمن البيانات التالية :

- بيانات شخصية كالاسم و العمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان)؛
- بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسي و سنة التخرج و التخصص العلمي)؛
- بيانات عن الخبرات السابقة و التخصص الوظيفي و الجهات التي عمل فيها ومدة العمل؛
- بيانات عن الحالة لصحية؛
- بيانات عن الهوايات و الاهتمامات الأخرى.

ولطلب التوظيف مميزات وعيوب نلخصها في الجدول التالي:

المميزات	العيوب
- يتم ترتيب المعلومات وتسهل المقارنة بين المرشحين من الممكن أن يتم الاستعانة بالطلب كأساس للحديث في المقابلة الشخصية - ينتج عن الاستعانة بطلب التوظيف تقليل فرص حدوث أي نوع من الظلم و التمييز - من الممكن ان يتم استخدام طلبات التوظيف في جميع البيانات لتحقيق تكافؤ الفرص بين المترشحين - من الممكن تسجيل المعلومات بسهولة على الكمبيوتر	- عند لعداد طلبات التوظيف فانه يوجد هناك فرصة اقل للمترشحين لكي يظهروا مواهبهم الإبداعية - في بعض الأحيان لا تكون المساحة المطروحة لتدوين المعلومات طافية أو لا يكون هناك بد من إرفاق بعض الصفحات الإضافية - من الممكن أن تتسبب بعض الطلبات ذات التصميم السيئ بعض المشاكل و المصاعب

و يكون طلب التوظيف حسب النموذج التالي:

شركة .....
الاسم و اللقب .....
تاريخ و مكان الإزدياد .....
الجنس : ذكر/ أنثى
الحالة الاجتماعية : متزوج/ أعزب/ أرمل/ مطلق
العنوان الدائم ..... رقم الهاتف.....
العنوان الحالي ..... رقم الهاتف.....

1- المؤهلات العلمية (مبتدءا بأعلى مستوى)

الدرجة /الشهادة	الجامعة /معهد/ مدرسة	المكان	سنوات الدراسة من الى	سنة التخرج	التخصص

2- الخبرات العلمية السابقة

اسم الجهة التي عملت بها	الوظيفة	آخر راتب	مدة الخدمة	اسم الرئيس المباشر	عنوان الجهة التي عملت بها

3- اللغات التي تتقنها ودرجة الإتقان

اللغة	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول

4- الهوايات و الميولات الشخصية:
.....
5- اذكر الاسباب التي جعلتك تتقدم للعمل في هذه المؤسسة
.....
6- ماهي الاسباب التي جعلتك تتقدم لشغل الوظيفة التي تقدمت لها
.....
7- اذكر أسماء و عنوان ثلاثة أشخاص يعرفونك جيدا دون ان تكون هناك صلة قرابة بينهم
الاسم..... العنوان .....

توقيع طالب العمل .....
التاريخ .....

8- ملاحظات إدارة الأفراد

- مستوفي الشروط غير مستوفي الشروط

توقيع المسؤول في إدارة الأفراد ..... الوظيفة ..... التاريخ .....

الشكل رقم 03: نموذج طلب توظيف

WWW.DZFEN.COM قلم الجزائر

II- الاختبارات:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأداءه في المستقبل. و يجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بمفردها (في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي .

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الشخص المتقدم للشروط الأولية العامة لشغل الوظيفة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات ومهارات معينة تستطيع المؤسسة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تتناسب مع هذه القدرات.

1- تعريف اختبار التوظيف و أهميته:

1.1- اختبار التوظيف:

أ- **تعريف:** اختبار التوظيف هو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين مقارنة مع سلوك و اتجاهات و أداء شخصين أو أكثر.

ب- **أهميتها:** للاختبارات أهمية كبيرة في مجال تسيير الموارد البشرية وتقسم حسب أهميتها إلى:

- **أهميتها بالنسبة للمنظمة:**

- تساعد في دراسة سلوك الأفراد و الجوانب النفسية للفرد؛
- تساعد في عملية التشخيص و التنبؤ و التوجيه و الإرشاد النفيس؛
- تستخدم الاختبارات النفسية و التقنية في عملية التوظيف و الاختيار؛
- تساعد في الكشف عن حقيقة الأفراد المترشحين من حيث قدراتهم و استعدادهم لشغل الوظيفة؛
- التقليل من تكلفة الأعباء و المصاريف الناجمة عن سوء التوظيف؛
- تساعد في عملية التحويل و التكوين؛
- تحقق أكبر قدر من الاستقرار في المنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **أهميتها بالنسبة للفرد:**

- وضع الفرد المناسب في المنصب المناسب؛
- كشف الجوانب النفسية و العاطفية للفرد؛
- توجيه الأفراد وفق استعداداتهم و ميولا تهم؛
- دراسة شخصية الفرد و التنبؤ بسلوكه مستقبلا؛
- تقيس نقاط القوة و نقاط الضعف لكل فرد؛
- تقيس درجة الذكاء و الميول و الاستقرار النفسي.

2- أنواع الاختبارات:

تقسم الاختبارات إلى أنواع مختلفة من الاختبارات هي:

1.2- اختبارات الأداء: هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص و مهاراته في أداء معين وتخص المترشحين لوظائف معينة، حيث يطلب منهم أداء الأعمال التي سيكلفون بها فيما بعد على أرض الواقع، بهدف الحكم على مدى إلمام المترشح بكيفية الأداء وقدرته وخبرته في مجال معين مثل: اختبارات الآلة الكاتبة، السياقة، تشغيل الآلات،... إلخ؛
يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة فمثلا يطلب من المتقدم لشغل وظيفة كاتب الة كاتب ان يكتب عدد من الصفحات ثم تحسب المدة و عدد الأخطاء التي ارتكبها .
وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء هما:

- **النوع الأول** يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة يمكن أن يكون كتابيا أو شفويا؛
- **النوع الثاني** يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه

2.2- اختبارات الاستعداد و القدرات: الاستعداد هو قابلية الفرد للقيام بنشاط عقلي معين اي انه موهوب موهبة فطرية و يظهر آثرها اذا وجدت العوامل المساعدة على ظهورها، و الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على على التعلم و الاستفادة من المواقف التي يتعرض لها.

و اختبارات القدرات و الاستعدادات تحاول قياس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة لأداء عمل معين أو القيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

معينة، ومن أمثلة هذه القدرات و الاستعدادات: المقدرة اللغوية، قدرة الحساب، القدرة على التمييز بين الأشياء، القدرة على تحليل المواقف وإصدار الأحكام...إلخ؛

3.2- اختبارات التحصيل: تهدف اختبارات التحصيل إلى قياس مستوى المهارات التي استطاع الفرد اكتسابها في موضوع معين، أي أنها تقيس القدرة على التعلم و التنبؤ بقدرته على الإدعاء في مهام معينة و يتكون الاختبار من مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالمعارف و المعلومات التي يجب معرفتها بواسطة الوظيفة.

4.2- اختبارات الذكاء: ويهدف إلى قياس مدى ذكاء المترشح ونباهته ورجاحة تفكيره و صحة حكمه على الأشياء وقوة ذاكرته ومقدرته على الملاحظة،... الخ. تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما لقياس درجات الذكاء عند الأفراد و الذكاء هو القدرة على التعلم السريع و التعامل بمهارة مع الآخرين و لا شك أنه هناك اختلافا كبيرا في درجة الذكاء بين فرد و آخر و أن كل عمل أو وظيفة يتطلب درجة ذكاء. فكلما ارتفع مستوى الوظيفة كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة.

5.2- اختبارات المعرفة: تقيس هذه الاختبارات مستوى التأهيل العلمي للشخص، وتتميز هذه الاختبارات بمستوى عال من المصداقية.

6.2- اختبارات الشخصية: تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه وثقته بنفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته وما إلى ذلك، ومن هذه السمات مثلا: القدرة على السيطرة على النفس عند الغضب، الاستقرار العاطفي، الموضوعية، الأخلاق، القدرة على القيادة، القيم والدوافع والميول،...إلخ؛

وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم إليه، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوك و ثقة الفرد في نفسه و مقدار تحكيم العاطفة في تصرفاته. و أنواع الاختبارات الشخصية هي :

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

أ- اختبارات الميول (الاهتمامات المهنية): تشير الميول إلى الرغبة و الميل هو سرعة الفرد نحو تفضيل نشاط معين عن الأخر . و الغرض من الاختبارات هو قياس مدى رغبة الفرد أو المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه ، و مدرجة ميله و حبه وولائه لعمله . و الهدف من استعمال اختبارات الميول في التوظيف هو محاولة معرفة إدارة الموارد البشرية و تحديد العلاقة بين الميول الشخصية للفرد و رغبته في العمل .

ب-اختبار الاتجاهات: تستخدم هذه الاختبارات لقيا س الاتجاهات النفسية لدى الفرد كالأمانة و السلوك العام. و الاتجاه هو حالة من الاستعداد العقلي و العصبي يتكون من خلال التجربة و الخبرة، و من أهم اختبارات الاتجاهات: اختبار الأمانة و قيم العمل الذي يهدف في مجال تسيير الموارد البشرية إلى قياس صفات تتعلق بالأمانة أو عدم الأمانة في المتقدم للوظيفة.

ج-اختبار التخيل أو الإسقاط: هو نوع من الاختبارات الشخصية وعند إجراء الاختبار يطلب من الشخص أن يعطي تفسيراته لعدد من الصور أو الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة و من خلال التفسيرات التي أعطاها الفرد للصورة أو الرسم يمكن قياس قيمه، دوافعه و شخصيته.

3- شروط استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار: يشترط توفر ثلاثة شروط أساسية في الاختبار قبل استعماله في الاختيار:

- **شرط الثبات:** بمعنى أن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات أو التماثل النسبي في حال تطبيق الاختبار على نفس الشخص أكثر من مرة.
- **شرط الصحة:** بمعنى أن الاختبار يقيس فعلا خاصية موضع الاختبار وليس أي خاصية أخرى فاختبارات الذكاء على سبيل المثال يجب أن تقيس مستوى الذكاء و ليس قدرته على الحفظ الذي قد يكون نتيجة لقضاء وقت أطول في الدراسة و المراجعة.
- **شرط عدم التحيز:** بمعنى إتاحة الفرصة المتساوية أمام الأفراد محل الاختبار ليؤدوه بكفاءة و على سبيل إعطاء اختبار باللغة الانجليزية لعدد من الأفراد غير المتساويين في التمكن من اللغة الانجليزية يفقد لاختبار خاصية عدم التحيز.
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

III- مقابلة الاختيار:

تبدأ هذه المرحلة بعد إجراء الاختبارات حيث يتم تصفية المتقدمين واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي الغرض الأساسي منها هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختبار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث تم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة. خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن أخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

1- تعريف مقابلة الاختيار:

المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، والمقابلة تهدف إلى الكشف والتأكد من بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة، هي لقاء منظم بين المرشح للوظيفة و لجنة الانتقاء التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل (العضو الرئيسي ممثل لوظيفة تسيير الموارد البشرية و عضو متخصص في علم النفس و عضو ممثل للوحدة الإدارية التي يتبعها المنصب الشاغر) يعينهم و يعوضهم رئيس المنظمة.

و تعد المقابلات الشخصية أكثر أساليب الاختيار استعمالا في المؤسسات المختلفة بسبب سهولتها و قلة تكليفها. و تهدف المقابلات الشخصية في الاختيار إلى تحقيق هدفين أساسين هما:

1- تقييم مدا ملائمة الشخص المتقدم لوظيفة (المرشح) و ذلك عن طريق سؤال المرشح عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية و الخبرة العملية السابقة و الاتجاهات و الميول الشخصية بالاظافة إلى ملاحظة السلوك و الجوانب الشخصية للمرشح أثناء المقابلة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- تزويد المرشح للوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم احتياره مثل طبيعة عمل المؤسسة و العمل الذي سوف يقوم به، و مستوى الأجور المكافآت و فرص الترقية المتاحة

2- أنواع مقابلات الاختيار:

وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال منها:

أ- **المقابلات الفردية:** تتم بين طرفين الأول من المنظمة وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة ويمتاز هذا النوع بأنه يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة.

ب-المقابلات الجماعية : وتأخذ الأشكال التالية:

- **ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر:** يقوم هنا ممثل المنظمة بطرح سؤال والحصول على أكثر من إجابة ثم يقوم بالتقييم الإجابات و مقارنتها مع بعضها البعض، ويمتاز هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين.
- **أكثر من ممثل عن المنظمة مع فرد واحد:** حيث تمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثلا مدير الموارد البشرية والمدير المختص، ويمتاز هذا النوع بأنه يسمح بتقييم الإجابات على وجهة نظره مما يعطي حكما على المتقدم أكثر شمولا.
- **أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم:** حيث تمثل المنظمة أكثر من واحد كما سبق وذكرناه في الشكل الثاني من أشكال المقابلة وأكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع بتقييم المترشحين مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم.

ج- **المقابلة الموجهة (المخططة):** وهي تجمع بين خصائص المقابلة الموجهة وغير الموجهة، وهي النوع المستعمل غالبا في اختيار المترشحين وتقييمهم حيث يتم إعداد نموذج عام يتضمن عددا من الأسئلة والخطوط العريضة التي يتم مناقشتها في المقابلات مسبقا و تحدد قائمة الأسئلة مسبقا ولكن لا تعتبر موجهة يسترشد بها القائم بالمقابلة، حيث تعطى له الحرية في توجيهها مع إمكانية الإضافة إلى هذه الأسئلة أو الحذف منها، وفقا لما يراه مناسبا للكشف عن الخصائص المرغوبة وبالتالي فهذا النوع من المقابلات يتميز بالمرونة ويؤدي إلى إحداث تفاعل بين المقيم و المترشح مما يسهل تحديد مدى ملاءمة الفرد للوظيفة الشاغرة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وينبغي أن نؤكد على أنه يجب أن يكون هناك تخطيطا وإعدادا مسبقا للمقابلة قبل إجرائها، ويتضمن ذلك تحديد الهدف من إجرائها ووقتها ومدتها ونوع المعلومات اللازم الحصول عليها وكيفية توزيع الأدوار أثناء سريان المقابلة بين المقابلين أنفسهم وبين المقابلين و المترشح...إلخ .

نموذج المقابلة الموجهة لوظيفة مشرف أول:

1- أخبرني عن آخر وظيفة كنت تشغلها ؟ ولماذا تريد التغيير ؟
2- ماذا تتوقع أفضل وظيفة مناسبة لك ؟
3- ما هي المهام التي تتقنها وتشعر بأنك مستعد لأدائها ؟
4- هل من الممكن أن تخبرنا عن تصورك حول فاعلية العمل الإداري ؟
5- ما هي مشاعرك اتجاه المرؤوسين ؟ صف لنا ذلك كمشرف ؟
6- هل أنت مقتنع بتطورك في الوظيفة السابقة ولماذا لا ؟
7- ما هي خططك لتطوير ذاتك خلال السنة القادمة ؟
8- ماذا يعني النجاح بالنسبة إليك ؟
9- ما هي الانتقادات التي توجه إليك بدرجة كبيرة ؟
10- في أي المجالات حاولت تطوير نفسك خلال السنتين الماضيتين ؟
11- ما هو أصعب قرار واجهته وكيف تم اتخاذه ؟
12- كيف تخطط لعملك ؟
13- ما هي أكثر المواقف صعوبة والتي واجهتك خلال السنتين الماضيتين ؟
14- أعطي مثالا عن المشاكل التي سببت لك قلقا كبيرا ؟
15- ما هي أهدافك للسنوات القادمة ؟
16- ما هي أهدافك للسنوات الثلاثة القادمة ؟
17- أية ملاحظات أو تعقيبات يمكن إضافتها ؟

3- **المقابلة غير الموجهة (غير المخططة):** هي مقابلة غير مهيكلة، فالمقابل يكون حر في توجيه الأسئلة وهي الأكثر شيوعا، حتى يتمكن من جمع أقصى قدر من المعلومات لحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة ،وهنا يتم تحديد البنود العريضة لموضوع المقابلة دون وجود لأسئلة معدة مسبقا يلتزم بها المقابل، حيث يكون له الحرية في طرح أسئلة يرى أنها لازمة لجمع معلومات عن المترشح، مع إعطاء أيضا حرية أكبر للمترشح في الإجابة عن هذه الأسئلة .

4- مقابلة مع لجنة من المسؤولين: إن قيام مسؤول واحد بتقييم المرشح قد يشوبه كثير من التحيز غير المقصود أو التحيز المتعمد. لذلك فإن اشتراك عدد من المسؤولين (اثنين أو ثلاثة أو أربعة) يقلل من التحيز ويساعد على رؤية المرشح من وجهات نظر مختلفة وهو ما يساعد على اختيار المرشح المناسب ويعيب المقابلة مع لجنة من المسؤولين أن المرشح قد يشعر ببعض التوتر، فهُم يراقبونه وهو يتحدث، وهذا أمرٌ مختلف عن التحاور مع شخص واحد، لذلك فإن اشتراك أكثر من شخص في عملية الاختيار هو أمر مفيد بشرط توفر التنسيق والإعداد المناسب.

5- مقابلة واحدة / مقابلات متعددة: قد يمر المرشح بمقابلة شخصية واحدة مع مسؤول واحد وهو ما قد يعرضنا للعيوب التي ذكرناها وأهمها التحيز المقصود وغير المقصود، وهناك طريقة أخرى لتقليل التحيز وتحسين عملية الاختيار وهي أن يتم عقد عدد من المقابلات المتتابعة أي أن يتم عقد مقابلة بين المرشح وأحد المسؤولين ثم بينه وبين مسؤول آخر، فمثلا قد يتقابل المرشح مع المدير المباشر ثم مع مسؤول الموارد البشرية، وقد تتعدد المقابلات كلما ارتفع المركز الوظيفي فقد تكون هناك مقابلة أخرى مع مسؤول رفيع المستوى أو مدير آخر في المؤسسة. فهو أسلوب شبيه بالمقابلة مع لجنة من المسؤولين ولكن هذا يتم هنا بالتتابع أي يلتقي هذا ثم ذلك يتميز هذا الأسلوب بأن كل مسؤول يلتقي المرشح منفردا وهو ما يحجب تأثير باقي المسؤولين، فلو كان أحدهم متحيزا مع أو ضد المرشح فإن هذا لن يؤثر على مقابلات المرشح مع المسؤولين الآخرين. ويتميز كذلك بتوفير فرصة أكبر لتعرف المرشح على المؤسسة بلقائه بعدد أكبر من المسؤولين في لقاءات ثنائية تتيح التحدث بقدرٍ من الحرية.

6- المقابلة السلوكية: وهو أسلوب يعتمد على سؤال المرشح عن تصرفه في مواقف صعبة مرت عليه من قبل، ثم يقوم المسؤول بمحاولة تقييم تصرف المرشح في ذلك الموقف. و الفكرة هنا أن نستخدم سلوك وأداء الموظف السابق لتوقع أداءه في المستقبل. وهذا الأسلوب يعطينا معلومات أكثر تفصيلا عن المرشح، كما أنه يعطينا معلومات أكثر صدقا فلو سألت المرشح هل أنت صبور وحازم ومثابر فإنه قد يجيب بنعم وهو ليس كذلك، أما عندما تسأله عن موقف صعب تعرض له واحتاج أن يتخذ قرارا حازما أو يقنع غيره بأمر ما فإن الكذب هنا يكون أصعب، كما أن التفاصيل التي يرويها تبين مدى عمق هذه الصفات والمهارات عند المرشح. المواقف التي يتم السؤال عنها لابد أن تهدف لقياس مهارات مرتبطة بالوظيفة المطلوبة فمثلا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لو كانت الوظيفة هي وظيفة خدمة مبيعات فإنك قد تطلب من المرشح أن يذكر لك موقفا تعامل فيه مع عميل صعب، من المرشح أن يذكر لك موقفا وجد فيه أن البيانات المسجلة فيها خطأ محاسبي. ولو كانت الوظيفة هي وظيفة مدير لعدد كبير من الموظفين فقد تسأل المرشح قائلا: اذكر لي موقفا تعاملت فيه مع مرؤوس كاره للعمل. اذكر لي موقفا تعاملت فيه مع غياب عدد كبير من العاملين.

7- **المقابلة الظرفية (قياس القدرة على التصرف):** وهو سؤال المرشح عن تصرفه لو تعرض لموقف محدد. و هذه الطريقة تستدعي تحضيرا جيدا لمواقف محددة وكذلك تحديدا لأسلوب التقييم. وهذه الطريقة تشبه السؤال عن مواقف حقيقية سابقة ولكننا هنا نفترض مواقف ونسأل المرشح عن تصرفه فيها، وهذه المواقف لابد أن تنبع من طبيعة الوظيفة واحتياجاتها. ومن أمثلة هذه الأسئلة: صف لي ماذا تفعل لو طلب منك مديرك أعمالا لا تقدر على أدائها؟ ماذا تفعل لو جاءك موظف يشكو من إدارة المؤسسة؟ ماذا تفعل لو وجدت أن مروسيك لا يؤدون العمل بكفاءة؟ ماذا تفعل لإقناع الآخرين بفكرة جديدة؟

8- **مقابلة الإجهاد (الضغط):** وهي مقابلة يتم فيها تعريض المرشح لنوع من الضغط بهدف التعرف على قدرته على التعامل مع ضغوط العمل يتم فيها الكشف عن قدرة المتقدم للوظيفة في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل ومثال ذلك أن يتكلم معه المسؤول بطريقة استفزازية، أو أن يدخل معه في حوار جدلي جدا، أو أن يتركه ينتظر المقابلة لفترة طويل، أو غير ذلك من التصرفات التي قد تثير أعصاب المرشح. وهذا الأسلوب له عيوب كثيرة منها أن المرشح قد يحكم على المؤسسة بناء على هذه المقابلة ويقرر ألا يقبل هذه الوظيفة، ومنها أن هذا قد يؤثر على المقابلة كلها بمعنى أنك قد تستثير المرشح في بداية المقابلة لتختبر تحمله ثم تبدأ في سؤاله عن بعض أمور العمل وخبراته السابقة فيؤثر توتر جو المقابلة على إجابات المرشح. و لقياس تحمل الموظف لضغوط العمل نستعمل في إدارة الموارد البشرية الأساليب التالية:

- اختبار تحريري يحتوي على أسئلة تخص العمل وبحيث يكون وقت الاختبار قصيرا جدا، والاختبار هنا قد يكون عبارة عن أسئلة فنية أو مواقف ينبغي أن يتخذ فيها المرشح قرارا وهذا يتوقف على طبيعة العمل؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- اختبار عملي مثل أن يُطلب من المرشح أن يحاول إقناع المسؤول بشراء منتج ما غير مميز وهذا مناسب لمندوبي المبيعات؛
- سؤال المرشح عن عدة مواقف قد يتعرض لها في العمل حيث تكون الموارد المتاحة للتنفيذ قليلة. فهذه الأساليب تحاكي ضغط العمل ولا ينتج عنها توتر لعلاقة المرشح بالمؤسسة التي تقدَّم لها.

3- مراحل مقابلة الاختيار: تجري مقابلة الانتقاء على ثلاث "3 "مراحل هي:

أ- <u>المرحلة الأولى</u>: استقبال المترشحين تتضمن الإجراءات التالية :

- استقبال المرشح و الترحيب به؛
- وضع المرشح في جو مريح؛
- ربط علاقة ثقة مع المرشح؛
- التقليل من قلق المرشح؛
- الشروع في موضوعات عامة و محايدة؛
- تعريف المرشح بأعضاء اللجنة؛
- توضيح للمرشح أهداف المقابلة و إجراءاتها؛
- تعريف المرشح بالمنظمة و منصب العمل الشاغر.

ب- <u>المرحلة الثانية</u>: البحث عن المعلومات

في هذه المرحلة تطرح فيها لجنة الانتقاء أسئلة معدة مسبقا في دليل المقابلة و تكون واحدة لكل المرشحين للتوظيف لإمكانية المقارنة بينهم و يجب ترتيب الأسئلة و توزيعها على أعضاء اللجنة و تنقسم أسئلة دليل المقابلة إلى ثلاثة أنواع رئيسية من الأسئلة:

النوع الأول من الأسئلة التي تقيس قدرات المرشح و مدى توافقه مع متطلبات الوظيفة و منصب العمل الشاغر.

النوع الثاني من الأسئلة التي تقس قدرة المرشح على الاتصال و العلاقات الإنسانية و الفهم لواقع المهني و تفسيره

النوع الثالث من الأسئلة هي التي تقيس التوازن الانفعالي و العاطفي للمرشح و تقديره للمسؤولية و العلاقات الشخصية لدى المرشح و مدى دافعتيه و نضجه.

أما بالنسبة لترتيب الأسئلة فترتيب الأسئلة يكون حسب الأسلوب التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تبدأ اللجنة بطرح الأسئلة المغلقة لطمأنة المرشح ثم تنتقل اللجنة إلى الأسئلة المفتوحة التي تثير الإجابات الوصفية و تتعلق هذه الأسئلة بمؤهلات الفرد و تطلعاته و دوافع ترشحه للمنصب العمل بعدها تنتقل اللجنة إلى الأسئلة المباشرة التي تقيس بها الكفاءة المهنية للمرشح و قدراته في الاتصال و طبيعة شخصيته.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

	السؤال	الجواب
أسئلة مرتبطة بالمرشح	عرف بنفسك (الهدف هو اختبار قدرة المرشح على ضبط و ترتيب المعطيات. لذلك فالإجابة يجب أن تكون مختصرة و مركزة ومنظمة)	يبدأ المرشح بذكر **الاسم** ثم **السن** ثم **الحالة الاجتماعية** ثم **المستوى الدراسي** ثم **التكوين المعرفي** و **التجارب** التي لها علاقة بالوظيفة المرشح لها.
	ما هي قراءاتك ؟	يتحدث المرشح عن الهواية (أو الهوايات) المرتبطة، من حيث السلوك و الموقف، بالوظيفة المقترحة
أسئلة مرتبطة بالمنصب	هل لديك علم بما يمكن فعله في هذه الوظيفة ؟	الأمر يقتضي هنا معرفة مسبقة بنوع الوظيفة ومتطلباتها قبل إجراء المقابلة. و المطلوب : - إظهار الحماس في تقلد الوظيفة و الرغبة في تطويرها - عدم إظهار النية في احتلال منصب سام ، أو اعتبار وظيفة مجرد مرحلة عابرة .
	لماذا رغبت في شغل هذا المنصب؟	- بعد أن كون المرشح فكرة حول نوع الوظيفة و متطلباتها، يجيب عن السؤال المطروح. - على الإجابة أن ترتبط بمعطيات موضوعية (تقديم أرقام و إحصائيات، قراءات، أحداث، تجارب...) - إظهار الميل و الإهتمام التركيز على عبارة أن الوظيفة تستجيب للتطلعات.

أسئلة مرتبطة بالمنصب	ما هي الأشياء التي لا تعجبك في هذا المنصب ؟	- المطلوب من المرشح الحذر، من خلال إظهار التفاؤل و الصبر - تجنب ذكر التوصيات و المطالب... - اذكر الأشياء التي يمكن حلها أو التي تنتظر الحل - تجنب ذكر الأشياء ذات الحلول المستعصية
	هل ترغب في العمل بشكل منفرد أم في مجموعة؟	- يذكر المرشح مزايا كل من العمل المنفرد و الجماعي، مع تشكيل رؤية تركيبية بينهما، مثل القول: - العمل الفردي المنعزل يساعد أحيانا على التفكير و حل المشكلات و الاختيار و العمل الجماعي ضروري في توحيد الرؤى و تحليل النتائج و تقييم المشاريع...
	كم عدد ساعات العمل اليومي التي تراها ملائمة لمثل هذه الوظيفة ؟	- ينطلق المرشح مما هو معطى، ويترقب ما هو معروض على الإصلاح (التوقيت المستمر مثلا). - لا يقدم رقما مرتفعا، و إلا يجب عليه الالتزام به، أخلاقيا، عند حصوله على المنصب. - لا يقدم رقما أقل، لأن ذلك ليس في صالحه. - يقدم شريحة من عدد الساعات معمول بها .
	ما هي، في نظرك، التعويضات الملائمة للمنصب المقترح؟	- يقدم شريحة من التعويضات المعمول بها، لكي لا تظهر نيته في تشكيل مطالب حول الدخل، وهي غالبا ما لا ترضى عنها الجهات المشغلة

	كيف يجب على العلاقة أن تكون بين الرئيس و مرؤوسيه؟	- التركيز على مراعاة مبدأ الاحترام المتبادل و التعاون و التشارك؛ - التركيز على ضرورة احترام الضوابط والقواعد التراتبية.
	هل لديك إستراتيجية لتطوير المنصب ؟	- يقدم المرشح اقتراحات يمكن تطبيقها عمليا، وليست اقتراحات من النوع التعجيزي؛ - يظهر طموحه، و لكن أيضا صبره، ويوضح بأن هدفه الأول هو أداء المهمة على أكمل وجه؛ - يظهر استعداده في كل ما من شأنه تطوير المنصب.
أسئلة مرتبطة بالتكوين	هل ترغب في التكوين ؟	- يذكر المرشح فوائد التكوين المستمر في تحسين الأداء؛ - يظهر رغبته في الاستفادة من أي تكوين محتمل مرتبط بالوظيفة سواء كان مؤسسيا (تنجزه المؤسسة) أو ذاتيا (فرديا).
	هل ترغب في متابعة الدراسة بشكل مواز مع أداء الوظيفة ؟	يذكر المرشح فوائد الدراسة من أجل تطوير أداء الوظيفة ، خاصة إذا كان نوع الدراسة مرتبط بالمنصب بشكل مباشر أو غير مباشر
أسئلة مرتبطة بالمنصب السابق (لمن كانت له تجربة مهنية سالفة)	ما هي العراقيل التي صادفتك في حياتك المهنية السابقة؟	- يذكر المرشح الصعوبات الموضوعية؛ - يذكر كيفية تجاوزها.
	ما هي إخفاقاتك السابقة ؟	- يتجنب المرشح الجواب ب " لا " ، لأن هذا يبين سلبيته و جهله - يقدم اقتراحات و أفكار ، هيأها سلفا. - يحاول إنهاء المقابلة بأشياء إيجابية.

الجدول رقم 01: نماذج من أسئلة مقابلات التوظيف

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ج- المرحلة الثالثة: تقديم منصب العمل للمرشح

تطرح اللجنة على المرشح أسئلة عن منصب العمل الشاغر و عن المنظمة كما تسمح اللجنة للمرشح في هذه المرحلة بطرح أسئلة و عرض تعليقاته التي يراها لازمة. وفي نهاية المقابلة يتم تقييم أو تقويم نتائج مقابلة الترشح للتوظيف حسب النموذج التالي :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشخص أو اللجنة القائمة بالمقابلة: ..... القسم:..... الموقع الوظيفي:..... اسم المرشح:..... الشهادة الدراسية:..... تاريخ المقابلة:						
الدرجات	**المعايير المعتمدة في المقابلة**	**0** **غير مقبول**	**1** **تحت المتوسط**	**2** **متوسط**	**3** **جيد**	**4** **ممتاز**
1	الاتجاهات و مدى الاعتماد عليه وتحمل المسؤولية.					
1	السمات الشخصية،مدى التأثربالآخرين،التعاون.					
3	التعلم: تناسب الدرجة العلمية مع متطلبات الوظيفة.					
3	الخبرة في الوظيفة.					
2	المهارات.					
2	الطموح والتطور في الوظيفة.					
12	إجمالي الدرجات					
الملاحظات الأخرى:..... التوصيات: ..... **عدد عدد سنوات خدمة المتقدم للوظيفة:** ..... **القبول:**..... **الرفض:**						

الجدول رقم 02: نموذج استمارة تقويم المقابلة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4- شروط نجاح مقابلة التوظيف:

و لنجاح المقابلة، يجب تحضير الشروط المادية والسيكولوجية لإنجاحها مثل:

- الاستقبال الجيد للمترشحين والتحديد الدقيق لمكان وزمان المقابلة؛
- إشعار مكتب الاستقبالات بتوجيه المترشحين إلى الأماكن المخصصة؛
- إعلام أعضاء لجنة المقابلة مع توفيرهم بكافة المستلزمات؛
- توفير الشروط الضرورية التي تضمن عدم مقاطعة أو تعطيل الحوار كالهاتف والزيارات مثلا؛
- تدوين المعلومات...إلخ.

IV- مراجعة المصادر المرجعية (التأكد من المرجع):

وتتمثل الخطوة التالية في الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح، و أصبحت هذه المراجعات أحد الإجراءات الهامة للتوظيف في المؤسسات الحديثة. وتستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمة عدة أساليب في مراجعة المصادر المرجعية للموظف منها:

- الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات أدائه وسلوكياته ومبررات تركه للعمل بها؛
- مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التكوينية و أي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة؛
- إرسال رسائل كتابية لهم أو بواسطة الهاتف أو عن طرق زيارتهم شخصيا في أماكن عملهم؛
- المقابلة المباشرة مع الأفراد أو الجهات التي ذكرها المتقدم كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها.

وإذا أفادت تلك التوصيات بصلاحية المترشح للتوظيف فإنه تتبقى خطوة واحدة و هي الكشف الطبي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

V- الفحص الطبي :

يمثل الكشف أو الفحص الطبي الاختبار الأخير الذي يجب على طالبي الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية وتمثل المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار، ويكمن الغرض منها في التأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب، ويتم الفحص الطبي للمترشحين لدى جهات طبية متخصصة تكشف عن مدى المطابقة الجسدية مثل سلامة الجسم والأعضاء والقلب والمخ و...إلخ، وثم استبعاد الأفراد غير اللائقين طبيا وأولئك الذين يحملون أمراضا معدية أو أمراضا مزمنة.

و يتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه:

- سلامة الجسم والأعضاء؛
- الكشف على القلب (و عمل رسم قلب)؛
- عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية (كالصرع)؛
- عمل تحليلات للدم؛
- قياس ضغط الدم.

و هناك بعض الوظائف (المهن) التي تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة في الجسم.
فالكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلا ولكنه يقدم تقريرا طبيا عن الحالة الصحية للمرشح في وقت إجراء الكشف وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

VI-التعيين :

يعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

وعلى ضوء نتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية و عمليات التحري و الاستعلام عن الأفراد المتقدمين للوظائف وبعد أخذ رأي المدير أو المشرف المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بإعداد كشف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا أو السلطة المختصة بالتعيين لاستصدار قرارات التعيين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث قد يمر الفرد بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل(حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف) والذي يتم عرضه للموظف و مناقشته، ويبقى أن يحتفظ هذا الأخير بحق الاستفسار عن كل بند قبل الموافقة عليه وإمضائه.

و على العموم، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعيين، أما في المؤسسات الصغيرة فان صاحب العمل هو من يقوم باتخاذ القرار النهائي للاختيار و التعيين، ويبقى كل هذا خاضعا للنظام المعمول به

بعد الموافقة النهائية على نفس المترشح للعمل يتم كتابة قرار التعيين وإبلاغه كتابيا أو عبر الهاتف للمترشحين الناجحين، أما الراسبون فيجب أن يكتب لهم اعتذار أو تأسف لعدم القبول مع الشكر على المشاركة وإبلاغهم بإمكانية توظيفهم عند الحاجة..

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات الوظيفة أكثر من غيره ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

و معايير الاختيار هي تلك الخصائص و المواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة).

تمر عملية الاختيار بستة مراحل مرتبة هي: التصفية الأولية - طلب التوظيف - الاختبارات - المقابلة - مراجعة المصادر المرجعية - الفحص الطبي .

التصفية الأولية تضم بدورها إجراءين متكاملين هما: فرز الملفات ومراجعة البيانات؛ إجراء مقابلة أولية (المقابلة المبدئية)

اختبار التوظيف هو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين مقارنة مع سلوك و اتجاهات و أداء شخصين أو أكثر

أنواع اختبارات التوظيف هي:

- اختبارات الأداء لها نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء هما: اختبارت قياس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة يمكن أن يكون كتابيا أو شفويا و اختبارت لقياس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه

- اختبارات الاستعداد و القدرات تهدف لقياس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة لأداء عمل معين أو القيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات معينة
- اختبارات التحصيل تقيس مستوى المهارات التي استطاع الفرد اكتسابها في موضوع معين .

- اختبارات الذكاء تقيس درجة ذكاء المترشح ونباهته ورجاحة تفكيره و صحة حكمه على الأشياء وقوة ذاكرته ومقدرته على الملاحظة،

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- اختبارات المعرفة تقيس مستوى التأهيل العلمي للشخص، وتتميز هذه الاختبارات بمستوى عالي من المصداقية

- اختبارات الشخصية تقيس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها.

أنواع الاختبارات الشخصية هي : اختبارات الميول (الاهتمامات المهنية - اختبار الاتجاهات اختبار التخيل أو الإسقاط .

شروط الاختبار الجيد هي: شرط الثبات- شرط الصحة- شرط عدم التحيز.

المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، تهدف إلى الكشف و والتأكد من بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة.

أنواع أو أشكال مقابلات الاختيار هي:

- المقابلات الفردية و الجماعية
- المقابلة الموجهة (المخططة) وغير الموجهة (غير المخططة)
- مقابلة مع لجنة من المسؤولين - مقابلة واحدة / مقابلات متعددة
- المقابلة السلوكية -مقابلة الإجهاد (الضغط)
- المقابلة الظرفية (قياس القدرة على التصرف)
- مراجعة المصادر المرجعية تعني الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح
- الفحص الطبي يمثل الكشف أو الفحص الطبي الاختبار الغرض منه التأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب
- التعيين هو المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية،

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الدرس:

1- مهدي حسن زوبلف **"إدارة الأفراد"** مكتبة الأقصى عمان الأردن طبعة 1983 ص 83؛

2- احمد ماهر **إدارة الموارد البشرية،** دار النشر الثقافي مصر القاهرة ط1 2001؛

3- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية"** الدار الجامعية غنيم 2004؛

4- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،** دار النهضة العربية، بيروت، 2002؛

5- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،** الدار الجامعية ، القاهرة 2003 ؛

6- سهيلة محمد عباس ، علي حسن **علي : إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر – عمان الأردن ، الطبعة 02؛

7- صلاح الدين عبد الباقي **" الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"** كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2001؛

8- مصطفى نجيب شاويش ، **ادارة الافراد** ، دار الشروق - دار الشروق . الاردن 1996 ؛

9- محمد حافظ حجازي " إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية الطبعة 1– 2007 م ؛

10- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية،** بيروت ـ الدار الجامعية ، 1993؛

11- محمد حافظ حجازي **" إدارة الموارد البشرية"** دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية الطبعة 1– 2007 م؛

12- علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية،** دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر 20 ؛

13- عادل محمد زايد **" إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"** كلية التجارة جامعة القاهرة ط 2003 ص 188 ،189، 190؛

14- عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية،** مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،20 ؛

الدرس رقم 04: الاستقبال و الإدماج

الهدف من الدرس رقم 04: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على شرح وترتيب إجراءات استقبال و إدماج العامل الجديد في منصب عمله.

خطة الدرس رقم 04:

I- الاستقبال

1- الإعلان الداخلي
2- الإستقبال
3- التعرف على مكان العمل و العادات
4- التعريف بالوثائق و التعليمات
5- الإجراءات الإدارية
6- عقد العمل

II- الفترة التجريبية
III- الإدماج

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I- الاستقبال:

بعد اتخاذ قرار التعيين، يتم استقبال الفرد في المؤسسة، وتتولى إدارة الموارد البشرية (أو ممثل عنها) عملية الاستقبال وتوجيه الفرد إلى رئيس القسم أو مدير الوحدة الإدارية التي سيعمل بها، ويزود هذا الأخير الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن زملائه والوظيفة التي سيشغلها وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها وعن ظروف بيئة العمل، وقد يتحدث الموظف بدوره عن مستقبله الوظيفي مثلا والفرص المتاحة أمامه، ويترك له حرية الاستفسار حول كافة المشاكل والقضايا التي قد يواجهها أثناء ممارسته للعمل المطلوب منه. وقد تستدعي عملية الاستقبال والتوجيه إعداد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المؤسسة وتسليمه للموظف الجديد لكي يتعرف أكثر على المؤسسة (مثلا معلومات عن أنواع المنتجات، الأسواق المتعامل معها، مركز المؤسسة في السوق، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أرقام الهاتف الخاصة ببعض الأقسام، نظام العمل وإستراتيجية المؤسسة،...الخ)، إضافة إلى مروره من مكتب لآخر ومن قسم لآخر مع تقديم وثائق تعريفية عن الأقسام والمصالح وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية.

كما تعمل المؤسسة على توفير الشروط الضرورية وتقديم العامل الجديد وتحفيزه ويكون ذلك عن طريق المراحل التالية:

1- <u>الإعلان الداخلي:</u>

عادة قبل اتصال الموظف بالوظيفة واستلام مهامه، تكون مصلحة التوظيف قد هيأت مكتب أو منصب العامل، وأصبح الجميع يعلم بقدوم موظف جديد، وهذا ما يسمح للعامل أن يحدث اتصالا مع كافة العمال أو على الأقل على مستوى المصلحة التي يعمل بها، بالإضافة إلى الاتصال بمستويات وأفراد آخرين نذكر من بينهم:

- مسؤولي مصالح المستخدمين الذين يكون تحت مسؤوليتهم.
- ممثلي العمال (النقابات).

إن انتقال هذه المعلومات (الإعلان) يكون شفهيا (Orale) وكتابيا (écrite) كأن يصدر رئيس مصلحة المستخدمين إعلان كتابي بتوظيف موظف جديد في منصب معين، لكن إعلام الموظفين الأقرب إليه في المؤسسة ككل يكون بإعلان شكلي تقديمي ويكون موضح فيه التعريف بالشخص **(الاسم واللقب)**، التكوين والخبرة السابقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- الاستقبال:

عند تعيين أحد العاملين الجدد تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمه إلى رئيس القسم الذي سيعمل معه. و يقوم رئيس القسم بدوره بمقابلة الموظف الجديد ويعطيه معلومات كافية عن العمل الذي سيزاول فيه عمله و عن ظروف و بيئة العمل و عن مستقبله الوظيفي و كذلك يتولى تقديمه إلى زملائه و رؤسائه في العمل.

و على الرئيس أو المشرف المباشر للعامل الجديد أن يخصص له جزء من وقته للتعارف وللإجابة عما قد يواجهه من أسئلة والاهتمام به وبآرائه وملاحظاته عن عمله الجديد و مشكلاته، ويجب أن يكون مفهوما أن هذا اللقاء سيترك انطباعا يتوقف عليه نجاح العلاقة المستقبلية بين المشرف والموظف الجديد، والمهم هنا للشخص التعرف على الأشخاص الذين يشرفون عليه بصفة مباشرة وستتاح له الفرصة مع الوقت للتعرف على بقية العمال.

3- التعرف على مكان العمل والعادات:

الأفضل أن يعرف الموظف الجديد مكان عمله النهائي الذي سيوكل له، وكذلك يجب إطلاعه على العمل الذي سيقوم به وعلاقة هذا العمل بالهدف الأساسي والنهائي للمؤسسة بالإضافة إلى تحسسيه بأهمية هذا العمل، وكذلك إخبار الموظف الجديد بالتفصيل عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، كما يجب أيضا تعريفه بتقاليد العمل في المؤسسة والقواعد واللوائح التي تنظم العمل وكذلك لوائح الجزاءات والتعليمات الخاصة الواجب إتباعها في منح الإجازات وكذلك الأنشطة الاجتماعية الأخرى.

4- التعريف بالوثائق والتعليمات:

تقدم المؤسسة للموظف الجديد بعض الوثائق الخاصة والتعليمات المتعلقة بالمؤسسة بهدف الاطلاع عليها وأخذ نظرة عن واجباته كفرد وكعنصر في المجموعة والتي من بينها:

- الاتفاقية الجماعية؛
- عقد المؤسسة؛
- القانون الداخلي؛
- المعلومات والوثائق المتعلقة بالضمان الاجتماعي، التقاعد وغيرها.
- ملفات تواضح مستوى ومؤهلات عمال المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبعد اطلاع العامل على بعض الوثائق والقرارات والاتفاقيات الداخلية والخارجية للمؤسسة، يطلب منه إتمام ملفه المهني، والذي سنتعرف على محتوياته في الإجراءات الإدارية.

5- الإجراءات الإدارية : تختلف هذه العمليات والقواعد من مؤسسة لأخرى وتتشكل عادة من:

- استمارة عقد العمل.
- شهادة عائلية.
- شهادة عمل من المؤسسة السابقة التي كان يعمل بها الموظف.
- بطاقة تقدمها الوكالة الوطنية للتشغيل.
- نسخة من بطاقة الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى بعض الوثائق منها:
- شهادة مجاهد أو ابن شهيد (كما هو معمول به في بعض المراكز والمؤسسات الجزائرية).
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة طبية.
- بطاقة الإقامة المؤقتة بالنسبة للمهاجرين

6- عقد العمل: بالعقد يتم دخول المترشح أو العامل الجديد إلى المؤسسة فيحصل على وثيقة مكتوبة تحمل كل ما عرض عليه وتم الاتفاق حوله حيث أن عقد العمل يشمل على ما يلي:

- تاريخ بداية العقد؛
- مكان وتاريخ ممارسة الوظيفة؛
- تسمية الوظيفة؛
- الأجر القاعدي؛
- الأجرة؛
- طول مدة الفترة التجريبية؛
- مدة العقد؛
- القانون الداخلي للمؤسسة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

II- الفترة التجريبية:

بعد تعيين الموظف في منصب العمل يوضع تحت التجربة لمد معينة تسمى بالفترة التجريبية حيث يكون الموظف تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر و في نهاية الفترة يعد الرئيس المباشر تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد و صلاحيته لشغل الوظيفة و يضع في التقرير تصور بشأن فصله أو تحويله إلى عمل أخر في حالة عدم نجاح الموظف الجديد في الفترة التجريبية. و فترة التجربة تسمح للطرفين (المؤسسة والعامل) بالمراقبة الجيدة لقرار العمل، فبالنسبة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة قدرات العامل على أداء المهام بشكل مقبول وكذلك مدى اندماجه وتأقلمه في المؤسسة والمحيط الجديد. أما بالنسبة للعامل فيسعى من خلالها إلى معرفة الفائدة التي سيجنيها من المنصب، وكذلك الظروف الوظيفية والمهارات التي تتطلبها ومدى تحكمه في تنفيذ مهامها.

وخلال هذه الفترة لا تستطيع المؤسسة مراقبة العامل باستمرار وليس شرط كذلك مراقبته باستمرار، لأن العامل وكما هو معروف في هذه المرحلة ما زال مبتدأ ويجهل أهداف المؤسسة وحتى الوسائل المتاحة تحت تصرفه والعلاقات وتدفق المعلومات بين مختلف المصالح، هذا بالإضافة إلى العادات والقيود السلبية التي تفرضها أحيانا المجموعة الداخلية على أي عنصر أو فرد جديد. و عادة ما تتميز هذه الفترة بكثرة الأخطاء المهنية والتي من الممكن أن تعطي للمؤسسة انطباع سيء على العامل، وهنا تقل مسؤولية التقليل من هذه الأخطاء على موجه العمال والمتمثل في المسؤول المباشر لهذا العامل من خلال تدريسه وتعليمه على بعض المهام المميزة ومراقبته وتقديمه له الإرشادات اللازمة. و بعد نهاية فترة التجربة المحددة حسب الاتفاقية أو القوانين الداخلية للمؤسسة، يكون من الضروري وضع حد لوضعية العامل المهنية بتثبيته أو التخلي عنه، اعتبارا بأن الحصول على موظف أو عامل جديد واستقطابه قد يكلف المؤسسة وقتا وجهدا كبيرين، فإنها بذلك تكون بحاجة إلى معرفة مردوده خلال هذه الفترة، هذا إلى جانب رغبة الموظف في حد ذاته بمعرفة رأي الإدارة في أدائه . وتحقيقا لذلك يجب وضع تقرير بتقييم كفاية الموظف خلال هذه الفترة بالاستعانة بمجموعة من الوسائل كمعدلات تقييم الأداء، والمقابلة وغيرها، حسب نموذج التقييم التالي:

مستوى الأداء	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملائه بالعمل					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي					
الدقة في انجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة والإبداع					
المقترحات والمساهمات التطورية للعمل					
المجموع					

الجدول رقم 01: نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

وفي حالة ما إذا أمضى الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و أثبت كفاءته فيها، يعد الرئيس المباشر تقرير إيجابي عنه فتنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية و هنا يتم تثبيت العامل الجديد في منصب عمله و تمكينه من أداء العمل من خلال منحه الصلاحيات الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة ليفيد العمل و اندماجه في الحياة العملية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

III- الإدماج:

كما أن إدماج موظف جديد في فريق أو مجموعة عمل يأخذ أهمية كبيرة من خلال التوازن الموجود أصلا داخل هذه المجموعة، وعملية الاتصال الأول (الاستقبال)هي التي ستحدد شروط العمل والتعامل داخل هذه المجموعة وإرادة الشخص في البقاء أم المغادرة، من خلال حكمه على القيم والعادات التي تسود هذه المجموعة ولما لا المؤسسة ككل وبالتالي لزاما على المؤسسة أن توجه أفرادها الجدد وتعتني بهم وتوفر لهم كافة شروط الاندماج في المؤسسة، لما لذلك من أثار على روحهم المعنوية وأدائهم، وذلك لما لا من خلال اعتماد برنامج خاص بالتوجيه والإدماج.

ولبرامج الإدماج أهداف تسعى لتحقيقها هي:

- تخفيض تكاليف اندماج العامل الجيد في المنظمة؛
- التقليل من شعور العامل الجديد بالقلق و الخوف من المنصب الجديد؛
- تخفيض معدل دوران العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

بعد اتخاذ قرار التعيين، تبدأ مرحلة استقبال و إدماج العامل الجديد في المنظمة.

تتولى إدارة الموارد البشرية استقبال و تقديم العامل الجديد إلى رئيس القسم أو مسؤوله السلمي المباشر الذي سيعمل معه. و يقوم بدوره بمقابلة العامل الجديد ويعطيه معلومات كافية عن العمل الذي سيزاول فيه عمله و عن ظروف و بيئة العمل و عن مستقبله الوظيفي و كذلك يتولى تقديمه إلى زملائه و رؤسائه في العمل.

تتضمن عملية الاستقبال والتوجيه:

- تسليم العامل الجديد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المنظمة للتعرف عليها؛
- إخبار العمل الجديد بالتفصيل عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة؛
- تعريفه بتقاليد العمل في المؤسسة والقواعد واللوائح التي تنظم العمل؛
- مروره من مكتب لآخر ومن قسم لآخر في المنظمة؛
- تقديم وثائق تعريفية عن الأقسام والمصالح وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية.

يوضع العامل الجديد تحت التجربة لمد معينة تسمى بالفترة التجريبية حيث يكون الموظف تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر و في نهاية الفترة يعد الرئيس المباشر تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد و صلاحيته لشغل الوظيفة.

تقوم المنظمة بإدماج أفرادها الجدد من خلال اعتماد برنامج خاص بالتوجيه والإدماج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الدرس:

الكتب بالغة العربية:

1- رواية محمد حسين، ،**إدارة الموارد البشرية**،، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2000 ؛

2- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة الأقصى عمان الأردن طبعة 1983 ؛

3- عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1991؛

4- علي عبد الوهاب، **أثر التفاعل بين أنماط السلوك والمناخ التنظيمي**، جامعة عين شمس، 1994.

الكتب بالغة الفرنسية:

1- JEAN- MARIE PERETTI,، **RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DU PERSONNEL**, PARIS : ED VUIBERT, 2004

2- PIERRE.ROMELAER, **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,** EDITION ARMAND COLIN, PARIS, 1993.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر