

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في مقياس:

الاختيار المهني وتقنيات التوظيف

موجهة للسنة الاولى ماستار علم النفس عمل وتسيير الموارد البشرية

إعداد الأستاذة: فميمة ذيب

السنة الجامعية: 2019/2018

الاختيار المهني وتقنيات التوظيف



فهرس المحتويات

03	فهرس المحتويات.....
09	بيانات المقياس.....
10	مقدمة.....
المحاضرة الأولى: ماهية عملية التوظيف	
	- تمهيد..... - اهداف المحاضرة..... 1. مفهوم عملية التوظيف..... 2. اهداف عملية التوظيف..... 3. شروط عملية التوظيف..... 4. مبادئ عملية التوظيف.....
المحاضرة الثانية: مراحل عملية التوظيف (عملية الاستقطاب)	
	- تمهيد..... اهداف المحاضرة.....

	1. مفهوم عملية الاستقطاب..... 2. اهمية عملية الاستقطاب..... 3. فوائد عملية الاستقطاب.....
المحاضرة الثالثة: مصادر الاستقطاب (المصادر الداخلية)	
	- تمهيد..... اهداف المحاضرة..... 1. مفهومها..... 2. انواعها..... 1.2. الترقية..... 2.2. النقل والتحويل..... 3.2. التعاقب الوظيفي..... 4.2. الانتداب والتكليف..... 3. مميزاتها (الايجابيات والسلبيات).....
المحاضرة الرابعة: مصادر الاستقطاب (المصادر الخارجية)	
	- تمهيد.....

	اهداف المحاضرة..... 1.مفهومها..... 2.مميزاتها.....
المحاضرة الخامسة: استراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها (استراتيجيات الاستقطاب الداخلي)	
	- تمهيد..... اهداف المحاضرة..... 1.مفهومها..... 2. استراتيجيات الاستقطاب الداخلي..... 1.2الاعلان الداخلي..... 2.2 التوصيات الاشرافية.....
المحاضرة السادسة : استراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها (استراتيجيات الاستقطاب الخارجي)	
	- تمهيد..... - اهداف المحاضرة.....

	1. استراتيجيات الاستقطاب الخارجي.....
	2.1 الاعلانات.....
	2.2 مكاتب التوظيف.....
	2.3 المعاهد والجامعات
	2.4 اقرباء واصدقاء العاملين في المنظمة.....
	2.5 الاتحادات والنقابات العمالية.....
المحاضرة السابعة : العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب	
	- تمهيد.....
	اهداف المحاضرة.....
	1.العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب.....
المحاضرة الثامنة: عملية الاختيار (ماهية عملية الاختيار المهني)	
	- تمهيد.....
	اهداف المحاضرة.....
	1. مفهوم عملية الاختيار.....
	2. اهمية عملية الاختيار.....

	3. اهداف عملية الاختيار.....
المحاضرة التاسعة: الشروط الواجب توافرها لدى القيام بعملية الاختيار	
	- تمهيد..... اهداف المحاضرة..... 1.الشروط الواجب توافرها لدى القيام بعملية الاختيار..... 2.من هو المترشح المناسب؟.....
المحاضرة العاشرة : مراحل عملية الاختيار(المراحل الاربع الاولى)	
	- تمهيد -اهداف المحاضرة..... 1.المرحلة الاولى (الفحص الاول لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية)..... 2. المرحلة الثانية (المقابلة المبدئية)..... 3. المرحلة الثالثة (الجولة الميدانية)..... 4. المرحلة الرابعة(الفحص الطبي).....
المحاضرة الحادية عشر:مراحل عملية الاختيار(المرحلة الخامسة –اختبارات التوظيف)	

	- تمهيد - اهداف المحاضرة..... 1.مفهومها 2. اهدافها..... 3. انواعها.....
المحاضرة الثانية عشر:مراحل عملية الاختيار(المرحلة السادسة –مقابلات التوظيف)	
	- تمهيد - اهداف المحاضرة..... 1.مفهومها..... 2. انواعها..... 3. قواعد وشروط اجراء مقابلات التوظيف..... 4. الاخطاء الشائعة في اجراء مقابلات التوظيف.....
المحاضرة الثالثة عشر: مراحل عملية الاختيار(المرحلة السابعة :الاعلان عن نتائج عملية الاختيار/ المرحلة الثامنة: التعيين والتهيئة المبدئية)	
	- تمهيد

	- اهداف المحاضرة..... 1.المرحلة السابعة (الاعلان عن نتائج عملية الاختيار)..... 2.المرحلة الثامنة (التعيين والتهيئة المبدئية).....
	- المصادر والمراجع المعتمد عليهما في بناء المقياس.....

معلومات عن المقياس

الاختيار المهني وتقنيات التوظيف

عنوان المقياس

الطلبة السنة الأولى ماستار علم النفس عمل وتسيير الموارد البشرية

الطلبة المعنيون

وحدة اساسية

طبيعة المقياس

المقياس سداسي ، بمجموع 48 ساعة، تتوزع على مدار 16 أسبوعا، بمقدار 03 ساعات أسبوعيا بين محاضرة وتطبيق

المجال الزمني

المعامل (02) + الرصيد (05)

معامل المقياس

يُتوقع من الطالب المقبل على دراسة هذا المقياس أن يكون على دراية مُسبقة بـ:ـ
✓ أهداف علم النفس عمل وتنظيم ومسؤولية المتخصص فيه تجاه الفرد والمنظمة.
✓ نشاطات ومهام ادارة الموارد البشرية.
✓ الالمام بالمقياس النفسي وجمع المعلومات

المكتسبات القبلية للمقياس

يُتوقع من الطالب خريج هذا المقياس أن يكون قادرا على:ـ
✓ التعريف بماهية واهمية الاختيار المهني وعلاقتها بالنشاطات الاخرى في المنظمة.
✓ التعرف على مختلف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.
✓ التحكم في مختلف تقنيات جمع المعلومات في الاختيار المهني

الأهداف التعليمية للمقياس

تقييم مستمر + امتحان

نمط التقييم في المقياس

- المقدمة :

تعتبر الموارد البشرية الأساس في تحقيق إستراتيجية المنظمة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، إذ أصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية ، من هنا تأتي أهمية الاختيار المهني لهؤلاء الأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعتبر وظيفة عملية التوظيف و الاختيار المهني من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.

وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ أي الغير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

و عليه فان عملية التوظيف تقتضي الأشخاص دراسة مسبقة و الاختيار الدقيق للأشخاص وهذا من خلال وصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات

الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف. للتأكد من ان العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة ، وهذا من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

ومن هذا المنطلق اردنا ان نقدم الى طلابنا الاعزاء مجموعة من المحاضرات والدروس التي تساعدكم على الفهم المفصل والعميق لوظيفة الاختيار المهني وتقنيات التوظيف حيث تم تقسيم هذه المطبوعة الى شقين اساسيين اولاهما ان نتحدث عن الاختيار المهني .

وفي الأخير نتمنى الفهم واليسر والنجاح لطلابنا.

المحاضرة الأولى: ماهية عملية التوظيف

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الاولى المعنونة بماهية عملية التوظيف سنتعرف الى اهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح ، كما سنتطرق الى اهداف هذا الاخير والذي يعتبر من بين اهم نشاطات ادارة الموارد البشرية وكذا شروط ومبادئ التوظيف.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب أن يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 تقديم مفهوم صحيح لمصطلح التوظيف

👉 تحديد اهداف عملية التوظيف.

👉 تحديد شروط ومبادئ التوظيف.

1. مفهوم عملية التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المنظمة ، كما انها تمثل

نشاطا رئيسيا في مجال ادارة الموارد البشرية،

ويعرف **جون قيوت** عملية التوظيف أنها : "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتهم، وتعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق اهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه المهمة". (JEAN Guyot, 1979)

أما **بيار جارديلي** فاعتبر التوظيف بأنه : ' ملئ وظيفة شاغرة او تقبل دخول شخص او عنصر جديد واطافي في المنظمة . ' (PIERRE

Jardillier,1972).

اما **منصور احمد منصور** فقد عرفه على انه : "العملية المستمرة التي تستوجب على المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة ، والبحث عن العناصر وترغيبهم في المؤسسة ، ثم اختيار افضل العناصر المتقدمين ليكونوا اعضاءها وترغيبهم في العمل فيها ."(منصور احمد منصور ، 1975).

اما **ربحت مصطفى عليان** فينظر الى عملية التوظيف على انها : " هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة." (ربحت مصطفى عليان ، 2007)

من خلال ما سبق نستنتج ان عملية التوظيف هي نشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المؤهلة والمناسبة لشغل مناصب العمل الشاغرة بغية تحقيق اهداف واستراتيجية المنظمة .

2. اهداف التوظيف :

من خلال التعاريف السابقة يمكننا ان نستخلص عدة اهداف لعملية التوظيف التي تعتبر مرحلة مهمة من حياة الافراد والمنظمات ويمكن ايجازها في النقاط

التالية: (منصور احمد منصور ، 1975)

- ❖ تحديد وتقدير الاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة .
- ❖ ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين .
- ❖ استقطاب اكبر قدر ممكن من المترشحين للكي يتسنى للمؤسسة اختيار أفضلهم.
- ❖ تلبية حاجات المنظمة من اليد العاملة الناقصة والمطلوبة .
- ❖ ضمان الكفاءة والقدرة والجدارة في عملية الاختيار .
- ❖ الوصول الى الحد الاقصى في مساهمة الفرد لتحقيق اهداف المنظمة .
- ❖ الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق اهداف المؤسسة وربط اهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة .

3. شروط التوظيف :

ان عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها ،
بحيث تتوفر لدى المترشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المنظمات
الشروط التالية: -

- ✓ لا يقل عمر الموظف عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة .
- ✓ توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف
الوظيفي لكل وظيفة ، وتوثيق جميع الشروط بالوثائق اصلية .
- ✓ ان يكون المترشح حسن السيرة والسلوك وان لا يكون لا يكون تم
فصله لأسباب تأديبية.
- ✓ اجتياز المرشح المقابلة الشخصية و الاختيارات اللازمة والمعدة من
طرف الادارة المعنية بالتوظيف.
- ✓ ان تتوفر فيه شروط اللياقة الصحية والبدنية وفق التقرير من الجهة
الطبية التي تحددها المنظمة.
- ✓ الا يكون مرتبطا بعمل اخر لدى اي جهة اخرى ، وان يحضر شهادة
الخبرة واخلاء من طرف مكان عمله السابق .

✓ ان يحضر التأشيرات المطلوبة والحصول على تصاريح من جهات

الاختصاص وهذا بالنسبة للأجانب

اما من وجهة المشرع الجزائري اي حسب القانون الاساسي للوظيفة العامة

في الجزائر المؤرخ في 15 جويلية 2006 فان الموظف لا يمكن توظيفه أيا

كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية وهذا حسب المادة 75

من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون

الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي:

☞ أن يكون جزائري الجنسية.

☞ أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

☞ أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة

الوظيفة المراد الالتحاق بها.

☞ أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.

☞ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات

المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها. (الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 03-06 المؤرخ

في 15 جويلية)

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في

21 أبريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي : (الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في

21 أبريل)

👉 حسب المادة 15 : لا يمكنني أي حال من الأحوال أن يقل العمر

الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود

التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

👉 ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي،

كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي

تتعدى فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته.

👉 وحسب المادة 18 : يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة

تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أنترفع هذه المدة إلى 12 شهرا

لنصاب العمل ذات التأهيل العالي.

👉 تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن

طريق التفاوض الجماعي.

👉 وحسب المادة 21 : يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا

توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم

المعمول بهما.

4. مبادئ التوظيف ومراحله .

يقوم التوظيف على المبادئ التالية : (ربحت مصطفى عليان ، 2007)

❖ مبدأ الديمومة : أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

❖ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص : أي إعطاء فرصة متساوية لجميع

المتقدمين.

❖ مبدأ الكفاءة : هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن

عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

المحاضرة الثانية: مراحل عملية التوظيف (عملية الاستقطاب)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الثانية المعنونة مراحل عملية التوظيف سنتطرق الى المرحلة الاولى وهي مرحلة عملية الاستقطاب وهذا من خلال التعرف اهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح ، كما سنتطرق الى اهمية وفوائد عملية الاستقطاب.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 تقديم مفهوم صحيح لمصطلح عملية الاستقطاب

👉 تحديد اهداف وفوائد عملية الاستقطاب.

ا. الاستقطاب :

1. مفهوم عملية الاستقطاب:

تعتبر وظيفة الاستقطاب احدا هم سياسات ادار هالموارد البشرية التي تعتمد عليها باقي الوظائف

كالاختيار والتعيين والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء ولقد تعددت

تعريفات الاستقطاب للموارد البشرية ونذكر منها:

❖ هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق

العمل ، والتي اوضحتها عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات

استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن

وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة. (احمد ماهر ، 2004)

❖ ويعرف الاستقطاب أيضا بأنه العملية الهادفة التي تبحث عن الموارد

البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه كما وكيفا من المصادر المختلفة تمهيدا

لاختيارها وسعيا لتحقيق المواءمة التامة بين الوظائف الشاغرة وشاغلها

المحتملين, وتحقيق الأهداف المنظمة الكلية في الأجلين القصير والطويل. (عمر

وصفي عقيلي، 2005)

❖ الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من

الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في

المنظمة للبقاء فيها.

وعلى العموم يبرز دور عملية الاستقطاب في الظروف التالية :

☞ توسيع نشاط المنظمة المستقبلي ، حيث يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة الى عمالة اضافية .

☞ استبدال مهارات بشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بسبب عدم الحاجة اليها ، واحلال مهارات جديدة مكانها .

☞ في حالة وجود ندرة في العمالة في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.

اما في حالة وجود فائض في العمالة فعلى العكس فان الحاجة الى عملية الاستقطاب تكون منعدمة لان المنظمة تسعى الى التخلص من هذا الفائض ، وعليه يمكن حصر الهدف الاساسي لوظيفة الاستقطاب في انه يسعى الى جذب وترغيب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة و المتاحة في سوق العمل باقل تكلفة ممكنة وهذا وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاط المنظمة المستقبلي ، كما ان الاستقطاب لا يحاول جذب الموارد البشرية الخارجية فقط بل يسعى حتى الى الحفاظ على العمالة التي تعمل حاليا في المنظمة .

2. اهمية وفوائد الاستقطاب:

بسبب العالمية وتحرير التجارة الدولية والاقتصاد الحر وكذا التطورات التقنية السريعة والمذهلة التي اغرقت الاسواق ، تعاظمت المنافسة وتهافتت المنظمات على ارضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرار هذامادبالي تغير في نوعية الموارد البشرية المطلوبة التي تحتاجها المنظمات المعاصرة ، حيث اصبح الطلب على المهارات البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق الجودة وايضا القدرة على التكيف وبسرعة مع سرعة التغيرات والتطورات الحاصلة في المنظمات هذا الوضع ادى الى زيادة الطلب على العمالة التي تتصف بالصفات السابقة الذكر الامر الذي دفعها الى اعطاء اهمية قصوى لعملية الاستقطاب الذي احتل مكانة بارزة في بدايات هذا القرن و في ممارسات ادارة الموارد البشرية . (حمداوي وسيلة، 2004)

3. فوائد عملية الاستقطاب:

تبرز فوائد عملية الاستقطاب في النقاط التالية:(روبار ماتيس وجون

جاكسون،2009)

- ❖ الاستقطاب يوفر قاعدة واسعة من المترشحين والمتقدمين للعمل فكلما اتسعت هذه الاخيرة اي قاعدة المتقدمين والمستقطبين كلما اصبحت الخيارات واسعة في اختيار العمالة الكفاء والافضل.
- ❖ ان نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة لان من خلال جذب و انتقاء أفضل الأفراد الذين يتمتعون بالدافعية والحماس يتم تحقيق إنتاجية أعلى .
- ❖ الاستقطاب يساعد على اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة هذا الذي يقود الى تحقيق اهداف المنظمة.
- ❖ وضع خطط عملية تخطيط للموارد البشرية موضعاً لتنفيذ.
- ❖ ترغيب المستقطبين للعمل في المنظمة واستمالتهم وبالتالي تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران في العمل .
- ❖ توفير النفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء وهذا من خلال توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة.
- ❖ يساعد الاستقطاب الداخلي الرفع نسبة الولاء للمنظمة لان ترقية افرادها سيؤدي الى شعورهم بان المنظمة التي يعملون فيها تقدر جهودهم وذلك نتيجة ثقتهم فيهم وهذا ما يعزز من مستوى الولاء للمنظمة والاعتزاز بالانتماء لها.

❖ إن عملية الاستقطاب الجيدة قد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمات وعدم تسربها إلى الخارج.

- يقول ولتر ريستون (الرئيس التنفيذي سابقا لمجموعة سيتي كورب الامريكية): اعتقد ان اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الافراد ، فاذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك اية مشكلة بعد ، اما اذا وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة اي ادارة على وجه الارض ان تنقذ الموقف.
- وفي هذا الاتجاه فان اكيو مورينا (الرئيس التنفيذي لشركة سوني اليابانية): ان مستقبل منظمك في الامد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل قد لا ابالغ اذا قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفيها.

المحاضرة الثالثة: مصادر الاستقطاب (المصادر الداخلية)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الثالثة المعنونة مصادر الاستقطاب سنتعرض الى المصادر الداخلية وهذا من خلال التعرف الى مفهومها وانواعها والتي يمكن حصرها في الترقية ، النقل والتحويل وكذا التعاقب الوظيفي والانتداب والتكليف لنختتم المحاضرة بسلبيات وايجابيات الاعتماد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 تقديم مفهوم صحيح لمصطلح المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب

👉 تحديد انواع المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب.

👉 معرفة مميزات السلبية والايجابية التي تحظى بها المصادر الداخلية لعملية

الاستقطاب.

1. مفهوم مصادر الاستقطاب :

ان مصادر الاستقطاب يقصد بها مصادر الموارد البشرية والجهة التي توفر للمنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية حيث تصنف هذه المصادر الى مصادر داخلية اي من داخل المنظمة نفسها ومصادر خارجية اي الحصول على الاحتياجات البشرية من خارج المنظمة .

2. انواعها :

1.2 مصادر داخلية:

1.1.2 مفهومها : قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ الكثير من المنظمات الى البحث في الداخل عن الكفاءات والمهارات المطلوبة التي تعمل حاليا في المنظمة والمتوقع استمرارها خلال فترة زمنية التي يخطط لها ، فكلما حرصت المنظمة على الاحتفاظ بمعلومات وبيانات موظفيها على شكل مخزون المهارات او خرائط الاحلال كلما سهل عليها عملية انتقاء واختيار الاشخاص المطلوبين لملء الوظائف الشاغرة بها . (سنان موسوي ، 2004)

2.1.2 انواعها :

وهذا عن طريق مايلي: (علي ابراهيم الكردي ، 2011)

للم الترقية : انتقال موظف من وظيفة ادنى الى وظيفة اعلى ذات واجبات

ومسؤوليات اكبر ويصاحب عادة في ذلك زيادة في الراتب وتتم الترقية في

غالب الاحيان على اساس الاقدمية او الكفاءة او كلاهما معا.

للم النقل والتحويل : وهي العملية التي تقضي بتحويل الموظف من وظيفة الى

اخرى ، بحيث لا يصاحبها زيادة او نقصان في حجم المسؤوليات ايضا لا

يصاحبها زيادة في الاجر.

للم التعاقب الوظيفي: وهو نقل الموظفين من قسم الى آخر بشكل دوري ،

بهدف اثراء خبراتهم العملية ويختلف التعاقب الوظيفي عن النقل بان

التعاقب الوظيفي مؤقت ودوري اما النقل فهو دائم.

للم الانتداب والتكليف: الانتداب هو قيام الموظف بمهام وظيفية اخرى في

نفس القسم او في قسم آخر يحتاج له وتكون مرجعيته الادارية لإدارته

الاصلية . اما التكليف فهو اضافة عمل آخر الى عمل الاصلي للفرد .

2.5.2 مميزاتها:

ويتميز المصدر الداخلي لعملية الاستقطاب بمجموعة من الايجابيات والمزايا

التالية:

- ❖ يوفر المعلومات الكافية عن المرشحين وهذا من حيث امكاناتهم وميولهم ورغباتهم وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة .
- ❖ ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين الذين تمت ترقيتهم والشعور بالحيوية املا في الارتقاء مجددا في المستقبل .
- ❖ انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب على اعتبار ان الموارد البشرية الحالية اكثر تدريبا وتأهيلا من الموارد الجديدة.
- ❖ غالبا ما يكون الموظف اكثر التصاقا بفلسفة واهداف المنظمة واكثر معرفة وتصورا بواقع المنظمة وكذلك اقل ميلا للخروج منها.
- ❖ الاعتماد على مصادر الداخلية خاصة في اسلوب الترقية فانه يعزز من مستوى الولاء والانتماء الى المنظمة وحب العمل فيها وهذا نتيجة لشعورهم بان المنظمة تقدر مجهوداتهم وتتقوا فيهم .
- ❖ المحافظة على الموارد البشرية الحالية ومنعها من التسرب وترك المنظمة املا في ايجاد منظمة اخرى توفر لها فرص التقدم والترقية الوظيفية .
- وفي مقابل هذه المزايا فهناك سلبيات تؤخذ على عاتق اللجوء الى المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب واهم السلبيات ما يلي:

❖ غلق الباب على التعيينات الخارجية قد يصيب بإحباط المترشحين من الخارج
و اذا ما تكرر هذا الامر فان هذا سيسيئ الى سمعة المنظمة .

❖ هذا الاسلوب قد يحرم المنظمة من موظفين جدد وبالتالي افكار ومواهب
وابداعات جديدة قد تضيف للمنظمة قيمة اضافية غير موجودة عند موظفيها
القدامى.

❖ كذلك التعيين الداخلي قد يثير حساسية وغيره اتجاه شخص معين وبالتالي الى
صراع بين الزملاء ، وكذلك امكانية حدوث احباطات نفسية لدى افراد لم يتمكنوا
من الحصول على الترقية.

المحاضرة الرابعة : مصادر الاستقطاب (المصادر الخارجية)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الرابعة المعنونة مصادر الاستقطاب سنتعرض الى المصادر الخارجية وهذا من خلال التعرف الى مفهومها ومميزاتها اي السلبيات وايجابيات الاعتماد على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

- 👉 تقديم مفهوم صحيح لمصطلح المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب
- 👉 معرفة مميزات السلبية والايجابية التي تحظى بها المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب.

1. مفهومها:

وتمثل جهات خارج المنظمة المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب حيث يتوقع بانها قادرة على توفير حاجاتها من الكفاءات والمهارات البشرية ، كما ان نوعية

الموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجية ، فما يكون مصدرا للموارد البشرية لمنظمة ما قد لا يكون كذلك لمنظمة اخرى وايضا ما يكون مصدرا للموارد البشرية في وقت معين قد لا يفيد نفس المنظمة في وقت آخر ، وبشكل عام تتكون المصادر الخارجية للمنظمة من عدة جهات منها: (مصطفى مصطفى

كامل، 1998)

✓ المؤسسات التعليمية.

✓ الجمعيات العلمية.

✓ المؤسسات المهنية.

✓ منظمات عمالية، مكاتب العمل...الخ.

2. مميزات المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب :

ويمكن لهذه الاخيرة ان تتميز بمجموعة من المزايا اهمها:

❖ تزويد المنظمة بأفراد جدد تحمل ثقافات حديثة وافكار جديدة وتصورات متطورة ومبدعة بمعنى ان المنظمة تتغذى بدم جديد .

❖ تزويد المنظمة بعمالة مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة اليها .

في مقابل هذه المزايا توجد مآخذ على المصدر الخارجي كبديل عن المصدر الداخلي اهمها:

❖ احتمال تعيين عمالة من الخارج لا تنطبق عليها بعض الاشتراطات والمواصفات المطلوبة .

❖ الاعتماد على المصادر الخارجية في شغل خاصة الوظائف الرئاسية (مسؤول) يؤثر سلبا في الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وذلك بسبب تفضيل مورد بشري خارجي عنهم في شغل هذه الوظيفة مما قد يصاحب احتمال ضعف الانتاجية وظهور صراعات مع المسؤول الجديد.

المحاضرة الخامسة : استراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها (استراتيجيات الاستقطاب الداخلي)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الخامسة المعنونة استراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها (استراتيجيات الاستقطاب الداخلي) سنتعرف الى اهم انواعها ونخص بالذكر الاعلانات الداخلية و التوصيات الإشرافية.

الأهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب أن يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 التعرف على المقصود باستراتيجيات الاستقطاب حسب المصادر.

👉 التمكن من معرفة الاعلانات الداخلية (مفهومها ، شروطها ، نماذج

(....

👉 تحديد معنى التوصيات الإشرافية .

استراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها:

1. مفهومها :

كما تم ذكره آنفا ان لعملية الاستقطاب مصدران هما المصدر الداخلي ويقصد به جذب العمالة من داخل المنظمة نفسها ومصدر خارجي اي جذبها من خارج المنظمة حيث نجد ان لكل مصدر استراتيجيات و اساليبه الخاصة به في جذب وترغيب الموارد البشرية للعمل في المنظمة وفيما يلي شرح لهذه الاخيرة.

2. استراتيجيات الاستقطاب الداخلي: وتتمثل في : (علي المحسن نعساني،

(2006

❖ الاعلان الداخلي.

❖ التوصيات الإشرافية.

1.2 الاعلان الداخلي :

وهو اعلان داخل المنظمة عن الوظائف او الوظيفة الشاغرة حي يوضح الاعلان حاجة المنظمة عن موارد بشرية لشغل وظائف خالية لديها ، كما يمكن اعتبار هذا الاعلان عبارة عن دعوة عامة ومفتوحة لكافة العاملين في المنظمة للتقدم وطلب التوظيف عن رغبة من اجل الحصول على تلك الوظيفة الشاغرة

ويعتبر هذا الاسلوب بمثابة تحقيق للعدل والمساواة بين الموظفين ونزاهة ادارة المنظمة بحيث انها تعطي الفرصة امام العاملين كافة للتقدم للوظائف الخالية واختيار الوظائف التي تناسب مؤهلاتهم ورغباتهم ، ويجب على الاعلان ان يوضح مسميات الوظائف والمزايا المعطاة لها ومستواها الإداري والأجر وكذا مشروطاتهاالخ، كما يجب ان يوضع الاعلان في مكان بارز داخل المنظمة كالأروقة او البهو او الكافيتريا ليكون متاحا لجميع العاملين للاطلاع عليه ، وغالبا ما يكون الاعلان عن طريق:

- اعلانات في لوحات الاعلانات .
 - تعميم كتابي ويقصد به منشور يوزع على العاملين .
 - مجلة المنظمة في حال وجودها.
 - الشبكة الداخلية للمنظمة ونخص بها الانترنت.
- وفيما يلي اعلان توضيحي عن الوظائف الشاغرة بالمنظمة :

إعلان عن وظائف شاغرة بالمنشأة

ساعات العمل	الراتب المبدئي	مسمى الوظيفة ومواصفاتها	رقم الوظيفة
من ٨ صباحاً إلى ٥ مساءً	٣٠٠٠ ريال	❖ مسمى الوظيفة : ❖ مسمى القسم / الإدارة : ❖ الواجبات : ❖ المسؤوليات : ❖ المؤهلات المطلوبة مؤهل علمي تدريب خبرة قدرات مهارات	٢٠١
		رئيس القسم :	
		آخر موعد للتقديم /	
		عناية السيد /	

شكل رقم (01) يوضح اعلان توضيحي لوظائف شاغرة في منظمة

2.2 التوصيات الإشرافية:

في هذا الاسلوب يطلب من المشرفين والرؤساء المباشرين ان يبحثوا عن افراد من مرؤوسيهم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعيين في الوظائف الشاغرة وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظيف فيها ، فالمشرفون يكون لديهم في العادة معلومات وافية وجيدة عن الموارد البشرية التي تعمل تحت اشرافهم ، ويكون بإمكانهم تحديد الافضل والاصح منها.

المحاضرة السادسة : استراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها (استراتيجيات الاستقطاب الخارجي)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة السادسة المعنونة باستراتيجيات الاستقطاب في ضوء مصادرها (استراتيجيات الاستقطاب الخارجي) سنتعرف الى اهم انواعها ونخص بالذكر الاعلانات ، مكاتب التوظيف ، المعاهد والجامعات ، الاقارب والاصدقاء، الاتحادات العمالية والنقابات.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 التعرف على مختلف استراتيجيات الاستقطاب الخارجي وهذا من خلال اكتساب مفاهيمها وقواعد وضوابط كل استراتيجية على حدة.

1. استراتيجيات الاستقطاب الخارجي: واهمها : (محفوظ احمد جودة ،

(2010) (عمر وصفي عقيلي،2005)

❖ الاعلانات .

❖ مكاتب التوظيف .

❖ المعاهد والجامعات .

❖ اقرباء واصدقاء العاملين في المنظمة

❖ الاتحادات العمالية والنقابات.

1.1 الاعلانات :

تعتبر الاعلانات من بين اهم واولى الوسائل المستخدمة في المنظمات بشكل عام ويتم هذا عن طريق الصحف او المجلات او التلفاز و الراديو وحتى موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية(الانترنت) وكذا كراسيات صغيرة او مطويات تقدم للزائرين للمنظمة او توزع على طلاب المعاهد والكليات او نقابات العمالية، بحيث يتم الاعلان عن طلب الكفاءات والمهارات الرفيعة من ادارية ومهنية وفنية ، ومن الاهمية ان يصمم الاعلان بشكل جيد وواضح بحيث يتم احترام القواعد التالية:

❖ يكتب بخط واضح ومقروء.

❖ يكتب بلغة مفهومة مثلا اذا كان مجتمع يتحدث اللغة العربية وكذلك

المنظمة تتعامل باللغة العربية فلا يجوز استخدام لغات اخرى كالفرنسية او

الانجليزية او الالمانية.

❖ عدم حشر الاعلان في مكان مزدحم بالإعلانات او المواد التحريرية
الآخري.

❖ يصمم الاعلان بحيث يثير اهتمام المعنيين بالأمر ويجذبهم للعمل في
المنظمة.

❖ ان يحتوي على كل المعلومات التي تخص المشتراطات الوظيفية ومن
يشغلها بكل دقة وتفصيل وعدم استخدام التلميحات والتعميمات مما يؤدي الى
الابهام او سوء الفهم من طرف المترشحين.

ومن الأهمية بمكان ان يتضمن الاعلان عن المعلومات اساسية وهي :

❖ اسم المنظمة وعنوانها.

❖ وصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها.

❖ تسمية الوظائف الشاغرة.

❖ تحديد مهام ومسؤوليات الوظائف الشاغرة.

❖ مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب.....الخ) .

❖ كيفية التقدم للعمل في المنظمة.

❖ موعد تقديم طلبات التوظيف.

❖ موعد الاختبارات .

لهم اجر الوظائف المعلن عنها.

لهم المزايا الاضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها.

2.1 مكاتب التوظيف:

تعتبر هذه المكاتب بما لديها من بيانات ومعلومات من طالبي العمل واصحاب العمل مصدرا جيدا ومفيدا لاستقطاب الكفاءات البشرية للمنظمات حيث توجد ثلاث انواع من مكاتب التوظيف وهي :

- ❖ المكاتب الحكومية من بينها وكالات تشغيل الشباب (مثلا في الجزائر).
- ❖ مكاتب العمل الخاصة وايضا يطلق عليها مكاتب الاستخدام او التوظيف الخاصة .

❖ مكاتب العمل بمؤسسات غير الربحية مثل الغرف التجارية.

والاساس في الخدمات التي تقدمها هذه المكاتب هو ان تحدد المنظمات احتياجاتها ومتطلباتها الوظيفية والمواصفات المطلوبة للمرشحين ، وكذا ان يقوم الباحثون عن العمل بتسجيل رغباتهم لدى هذه المكاتب مع بيان مؤهلاتهم وخبراتهم .بعدها تقوم هذه المكاتب بعملية التوفيق بين طلبات المنظمات ورغبات الباحثين عن العمل.

3.1 المعاهد والجامعات:

ان التطورات التقنية السريعة وظهور مفاهيم ادارية وتسويقية جديدة اثرت على اساليب العمل وان المنظمات المعاصرة بحاجة الى موارد بشرية مؤهلة تأهيلا علميا ومهنيا لتتمكن من التكيف مع هذا التطور ، حيث تعد الجامعات والمعاهد والمدارس الفنية والمهنية مصدرا وخزانة اساسيا تعتمد عليه المنظمات في تمويل وسد حاجياتها من الموارد البشرية لهذا السبب تقوم المنظمات بتوطيد علاقتها مع المؤسسات السابقة الذكر بحيث تقوم بزيارات ميدانية وفي فترات منتظمة لاستقطاب المتميزين ، ونود الاشارة هنا الى ان المنظمات المعاصرة من الدول المتقدمة تراعي عدة جوانب في اختيارها للمؤسسات التعليمية التي تتعامل معها في استقطاب مواردها البشرية وهي :

❖ ان تكون ذات سمعة جيدة من حيث مناهجها وبرامجها واساتذتها

ومخبرها...الخ.

❖ ان يتوفر فيها التنوع والندرة في تخصصات التي تدرسها .

مثال واقعي:

تقوم بعض المنظمات في اليابان والولايات المتحدة الامريكية بتمويل بعض الجامعات والمدارس والمعاهد المتميزة بمنح ومساعدات مالية وفنية لتطوير مناهجها التعليمية ، كما تمدها بأساتذة عاليي المستوى ، وذلك لتوفر لها خريجين بمستوى عالي من التأهيل والتحصيل العلمي والمعرفة بشكل يلبي حاجاتها من الموارد البشرية من تخصصات هامة ونادرة.

❖ يمكن ان تكون الزيارات والمقابلات عملية شاقة ومجهددة خاصة اذا تعددت

المعاهد او خرجت عن نطاق المحلي.

❖ انها تقدم ايد عاملة دون خبرة .

❖ ان خريجي الجامعات والمعاهد لا يتخرجون الا في فترات زمنية محددة قد

لا تتوافق مع فترة احتياجات الطارئة والملحة للمنظمة.

4.1 الاقرباء والعاملين في المنظمة:

هذا الاسلوب مألوف وشائع الاستعمال في المنظمات لتوفير حاجياتها من

العمالة خاصة بالنسبة لتخصصات النادرة واو بعض المهارات المعينة ، وتقوم

هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين الموظفين العاملين حاليا في المنظمة

وبين من يعرفونهم من اقاربهم او اصدقائهم ممن تنطبق عليهم مواصفات

وشروط الوظائف الشاغرة، كما يتميز هذا الاسلوب بان غالبية المترشحين الموصي بهم ما يتفوقون فعلا للفوز بالوظيفة ، كما ان الاستخدام المتكرر والدائم لهذا الاسلوب قد يحرم المنظمة من اكتشاف بعض الخيارات تكون موجودة بين الطلبات المتعددة للوظيفة الشاغرة ، دون ان ننسى ان ما يعاب كذلك على هذا الاسلوب هو التأثير الصداقة والقرابة في ترشيح واختيار الموظفين .

5.1 الاتحادات العمالية والنقابات:

على رغم اختلاف هذه المؤسسات العمالية الا انها تلعب دورا بارزا في الدول المتقدمة خاصة الامريكية والاوروبية حيث تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية اذ انها تلعب دور الوسيط بين المنظمات وبين الموارد البشرية المنتمية الى هذه الاتحادات والتي لها رغبة في العمل وتبحث عنه. ونود الاشارة هنا الى ان بعض النقابات الامريكية تشترط على المنظمات عدم تعيين اي عامل مهما كان الا بعد الرجوع اليها ، وفي هذه الحالة تقتصر عملية توظيف العمال على المنتسبين الى النقابة وهذا ما يزيد من عدد العمال المنتسبين اليها وبالتالي يزيد من قوتها وفرض كلمتها .

وفيما يلي مخطط يلخص ما تم ذكره عن الاستراتيجيات المستخدمة في ضوء
الاستقطاب الخارجي كالتالي:



الشكل رقم (02) يوضح استراتيجيات الاستقطاب الخارجي

المحاضرة السابعة : العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب.

- تمهيد :

من خلال المحاضرة السابعة المعنونة العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب سنتعرف الى مجموعة من العوامل المساعدة على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لدى المنظمة.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

➤ حصر معظم العوامل المؤثرة في سير عملية الاستقطاب.

1. العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

لإنجاح عملية الاستقطاب على المنظمة ان توفر مجموعة من العوامل تساعد على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها ،

ويمكن حصر هذه العوامل في: (خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة ، 2007)

❖ تعتبر سمعة المنظمة اكثر عامل مؤثر في نجاح عملية الجذب وترغيب

الموارد البشرية سواء من داخل المنظمة او من خارجها لان ما تقدمه من مزايا

وظيفية ومادية (الاجر) وكذا جو العمل السائد والمناخ الاجتماعي والنفسي في المنظمة دون ان ننسى اسلوب تعاملها مع الموارد البشرية سيؤثر على الصورة الذهنية التي يحملها الافراد المراد استقطابهم لهذا ينصح قبل البدء في عملية الاستقطاب ان تجعل من نفسها مكان مرغوب للعمل فيه .

❖ طبيعة الوظائف او طبيعة النشاط المعروض فيما اذا كان يتميز بالخطورة الكبيرة ام لا ؟ الضغط النفسي والاجتماعي لهذه الوظيفة ايضا صورة او بالأحرى تصور المجتمع نحو هذه الوظيفة فيما اذا كانت مذمومة ام مقبولة.

❖ الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب فهذا من شأنه يؤثر على نجاح هذه العملية وهذا من حيث انها تجنب المنظمة اهدار الوقت والجهد والتكاليف في البحث عن العمالة بل تقودها مباشرة الى مصادر الموارد البشرية المطلوبة والمناسبة التي تحقق اهداف المنظمة.

❖ وضوح الرسالة الاستقطابية اي إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين والتي يقصد بها النظرة الحقيقية المسبقة عن الوظيفة فكلما كانت واضحة ومفهومة كلما ساعد الافراد المتقدمين للوظيفة من المقارنة بين مؤهلاتهم وطموحاتهم وطبيعة الوظيفة ، لان من يستقطب ووجد بعد تعينه في المنظمة ان ما جاء اليه غير موجود او مبالغ فيه فان هذا سيؤدي الى استجابة سلبية قد تؤدي

الى ترك العمل وبالتالي ارتفاع معدل الدوران وهنا تجد المنظمة نفسها تكرر عملية الاستقطاب مرة ثانية وبالتالي هدر للتكاليف والمال واضاعة للوقت .

❖ التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب من شأنه توسيع دائرة وقاعدة المترشحين والمتقدمين للعمل فكلما اتسعت هذه الاخيرة اي قاعدة المتقدمين والمستقطبين كلما اصبحت الخيارات واسعة في اختيار العمالة الكفاء والافضل .

❖ دراسة سوق العمل من حيث قوة العمل (الموارد البشرية) بمعنى مدى استطاعت توفير العمالة القادرة والجاهزة للعمل والراغبة فيه في الاوقات الحاضرة وكذا التنبؤ بوفرة او ندرة تخصصات معينة مستقبلا ، ودراسة سوق العمل ايضا من شأنه تحديد المنظمات المنافسة للمنظمة في عملية استقطاب حاجياتها من الموارد البشرية وهذا لتتمكن من مواجهة سياسات منافسيها وبرامج استقطابهم.

المحاضرة الثامنة : عملية الاختيار (ماهية عملية الاختيار المهني).

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الثامنة المعنونة بماهية عملية الاختيار المهني سنتعرف الى اهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح ، كما سنتطرق الى اهداف و اهمية هذا الاخير والذي يعتبر من بين اهم نشاطات ادارة الموارد البشرية.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 تقديم مفهوم صحيح لمصطلح الاختيار المهني.

👉 تحديد اهداف واهمية عملية الاختيار المهني

1. مفهوم عملية الاختيار :

تعتبر عملية الاختيار والانتقاء العملية الموائية لعملية الاستقطاب ، حيث يعتبر الكثير من المنظرين بانها من اهم القرارات التي تتخذها المنظمة لأنها تمثل

استثمار كبير في راس المال البشري المختار للعمل في المنظمة وعليه يمكن
تعريف الاختيار بانه:

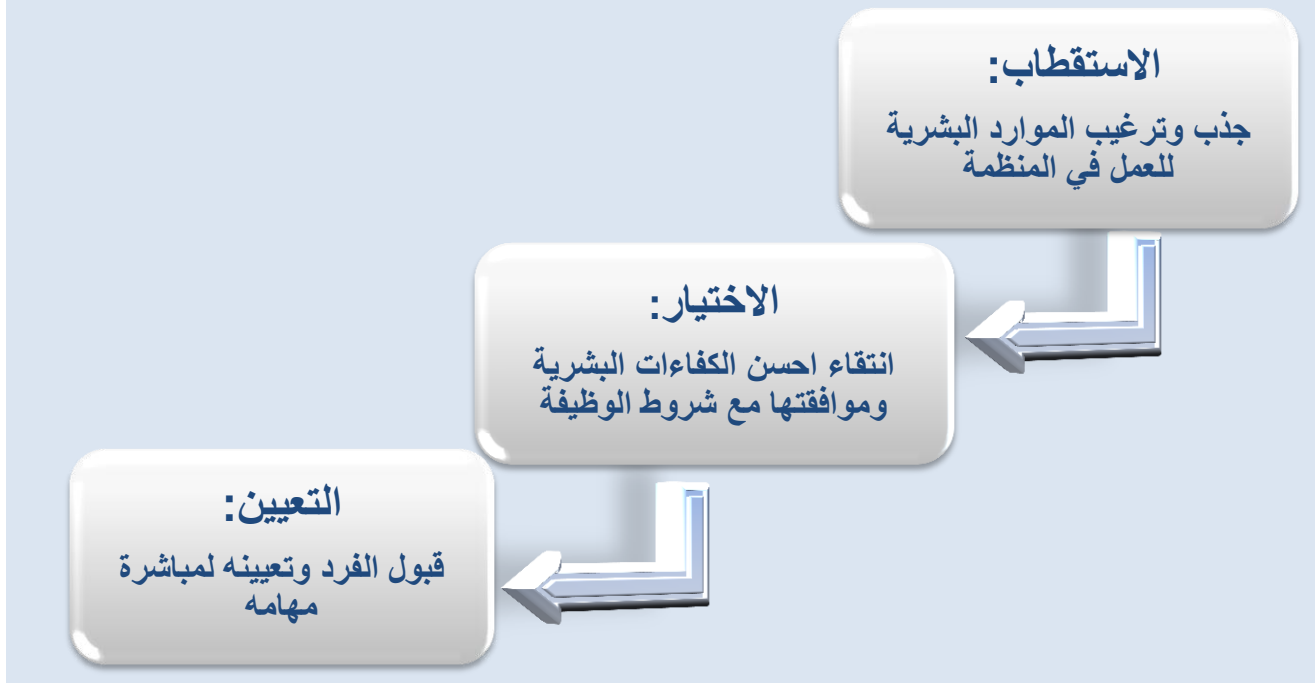
❖ العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم
مواصفات وشروط الوظيفة ثم اجراء المقابلات والاختبارات وتعيينهم في
نهاية الامر.

❖ العملية التي يستطيع من خلالها الخبراء ان يوفقوا بين مواصفات الافراد

المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة . (عادل محمد زايد ، 2010)

❖ هو انتقاء افضل المستقطبين بصورة يتحقق معها احداث تكامل وتوافق بين
خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة الشاغرة ، ووظائف اخرى
محتمل تكليفه بها مستقبلا تماشيا مع مفهوم ان المنظمة نظام كلي وفريق
عمل واحد.

والشكل التالي يوضح ما تم ذكره سابقا:



الشكل رقم (03) يوضح تسلسل كل من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2. اهمية الاختيار :

تعتبر عملية الاختيار عملية حساسة وذات اهمية كبرى اذ من خلالها يتم توفير للمنظمة عنصر بشري كفؤ تحتاجه مستقبلا ، كما يعتبر الاختيار والانتقاء السليم بمثابة العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل (الموارد البشرية) للمنظمة فإنتاجيتها وفعالية ادائها التنظيمي يتوقف على نجاح عملية الاختيار ، ذلك ان العنصر البشري يمثل اهم عناصر العمل والانتاج على الاطلاق فاذا لم تنجح منظمة ما في اختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها الاخفاق ولن تعيش طويلا ، اما نجاحها و تحقيق اهدافها الحاضرة والمستقبلية فيعتمد على موارد بشرية

تملك القدرات والمهارات الجيدة التي تمكنها من الاداء الجيد والفعال ، فاذا لم تكن هذه الموارد كذلك فالفشل حتمي في هذه الحالة حتى لو كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في اعلى مستوياتها واستراتيجيتها محكمة فلن تؤدي ثمارها الا بتوفير موارد بشرية جيدة ، وعلى يمكن القول ان عملية الاختيار هي احد الابركان الاساسية في تكوين الموارد البشرية في المنظمة. (هاني عرب ، 2012)

3. اهداف عملية الاختيار :

يمكن حصر مجمل فوائد واهداف هذه العملية في النقاط التالية: (مازن فارس

رشيد، 2011)

- ❖ الاختيار يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات انتاجية عالية ، اي مخرجات ادائها وسلوكها في العمل عالي المستوى واطاؤها قليلة وبالتالي هدرها للمواد والتجهيزات قليل وهذا كله يؤدي الى تخفيض تكلفة الانتاج .
- ❖ يوفر للمنظمة موارد بشرية يكون بإمكانها تحقيق الفاعلية في اداء المنظمة الكلي وتقديم منتج ذي جودة عالية يحقق الرضا لدى زبائنها ، مما يحقق حصة اكبر في السوق ويساعدها على انجاز اهدافها واستراتيجياتها وبالتالي ضمان البقاء.

الانتقاء الجيد والسليم للموارد البشرية يسهل للمنظمة على تحقيق الانسجام والتفاعل بين العمالة المختارة بحيث يسودها جو من التفاهم والعمل بروح الفريق وكذا التقيد بالقواعد السلوكية التي تخدم رسالة المنظمة.

الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها وتدريبها وتتميتها سهلة وذات تكلفة منخفضة.

المحاضرة التاسعة : الشروط الواجب توافرها لدى القيام بعملية الاختيار

- تمهيد :

من خلال المحاضرة التاسعة المعنونة بالشروط الواجب توافرها لدى القيام بعملية الاختيار سنتعرف الى اهم المشتراطات الضرورية للقيام بعملية الاختيار ، كما سنتطرق الى صفات وخصائص الموظف المناسب والمطلوبة في المنظمات المعاصرة.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 شروط وضوابط القيام بعملية الاختيار

👉 تحديد صفات وخصائص المورد البشري المعاصر .

1. الشروط الواجب توافرها لدى القيام بعملية الاختيار : (عمر وصفي عقيلي،

1998)

❖ الوضوح:

ونقصد به ان تتصف معايير التي يعتمد عليها الاختيار بالوضوح ، والسهولة في التقييم مدى توافرها في المترشحين للعمل ، وان تكون اساسية بمعنى يتوقف النجاح في اداء الوظيفة الحالي والمستقبلي على مدى توافرها في المترشح وان يتم وضعها في ظل نتائج تحليل وتوصيف الوظائف.

❖ الموضوعية وعدم التحيز:

وهي شعار نجاح عملية الاختيار للعنصر البشري حيث يتم التأكيد على ضرورة توخي بالموضوعية وعدم التحيز بمعنى اتباع اسلوب العدالة والمساواة اثناء الاختيار، فالانتقاء لا يكون الا للعناصر الافضل والتي تتوافر فيها المواصفات وتتوافق ومشتراطات الوظيفة الشاغرة ولإنجاح هذا الشرط وجب الالتزام بالموضوعية الالتزام بتطبيق خطوات عملية الاختيار وكذا الاعداد الجيد وان تتم العملية من قبل خبراء مختصين في ذلك ولديهم خبرة ، دون ان ننسى تجنب الايحاءات الشخصية اثناء طرح الاسئلة للمترشحين .

❖ عدم التسرع:

ان السرعة في عملية الاختيار تمارس تأثيرا سلبيا في دقة الانتقاء الموارد البشرية خاصة في حالة ما اذا كانت المنظمة مستعجلة في حصولها على عمالة لسد وظيفة شاغرة او لم تكن هناك بدائل متوفرة في ذلك تخصص ما . كما نود الاشارة في هذه الحالة الى ان انظمة المعلومات الحاسوبية في المنظمات

الحديثة تخدم سرعة توفير البديل ، اذ من خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة في نظام الحاسوب ان تعود اليها وتتصل بأصحابها وتنتقي الافضل .

❖ توحيد اجراءات الاختيار:

ولتحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في عملية الاختيار لابد لادارة الموارد البشرية من توفير النمطية والتوحيد في اجراءات الاختيار ، حيث يتم اخضاع جميع المترشحين الى نفس المراحل والاجراءات بمعنى ان توحيد اجراءات الانتقاء مطلب ضروري في تنفيذ عملية الاختيار مع توفير قدر من المرونة وهذا حسب ما تقتضيه الظروف فعلى سبيل المثال يجب اخضاع الكل لفحص المقابلة لكن مدة المقابلة تختلف حسب نوعية الموارد البشرية وطبيعة الوظائف.

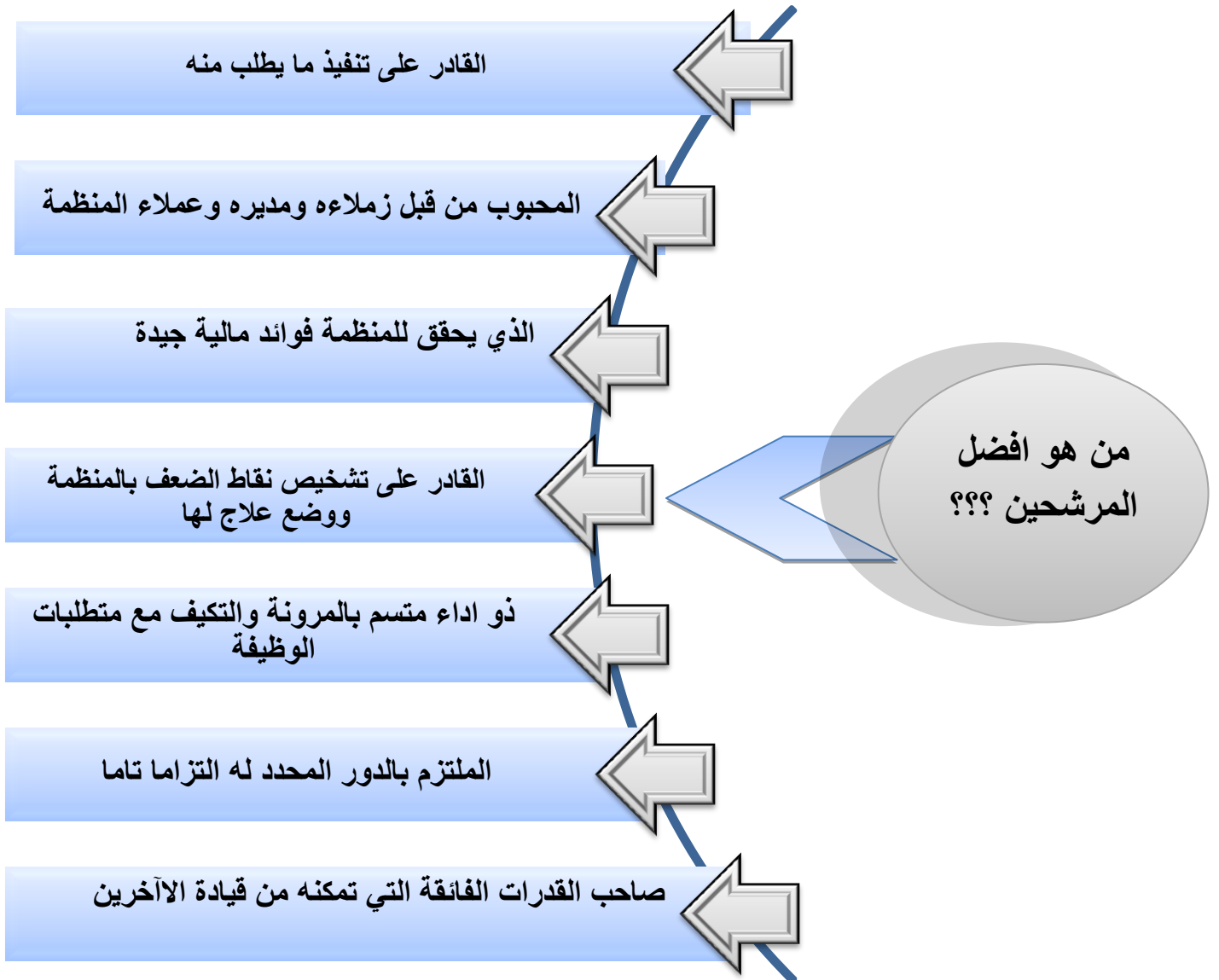
❖ وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف:

ان وفرة المستقطبين الذين تقدموا بطلب التوظيف في المنظمة امر هام اذ انه يلعب دورا مؤثرا في نجاح عملية الاختيار ، لان الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة الامر الذي يمكننا من انتقاء افضل المهارات واجودها.

2. من هو المترشح المناسب (الرجل المناسب): (عادل محمد زايد ، 2010)

كل منظمة ترغب في الحصول على انسب وافضل المرشحين لشغل الوظيفة ،
فيا ترى ما هو تعريف الموظف المناسب ؟ فرغم اختلاف محددات الموظف

المناسب او الرجل المناسب للوظيفة الا ان المنظرين حددوا تلك المواصفات فيما يلي:



الشكل رقم (04) يوضح صفات الموظف المناسب

المحاضرة العاشرة : مراحل عملية الاختيار.

- تمهيد :

من خلال المحاضرة العاشرة المعنونة بمراحل عملية الاختيار سنتعرف الى مراحل عملية الاختيار وذلك بالتطرق الى مفهوم كل مرحلة وقواعدها وضوابطها ، حيث سيتم التعرض الى المراحل الاربعة الاولى فقط في هذه المحاضرة ونخص بالذكر مرحلة الفحص الاول لطلبات التوظيف ، ثم مرحلة المقابلة المبدئية ، تليها مرحلة الجولة الميدانية بعدها مرحلة الفحص الطبي .

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

➤ المراحل الاربعة الاولى لعملية الاختيار وهذا من خلال التعرف الى مفاهيمها .

➤ التمكن من استيعاب شروط وخصائص كل مرحلة.

1. مراحل عملية الاختيار: (فريد كورتل، 2012)

1.1 المرحلة الاولى (الفحص الاول لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية):

ويتم في هذه المرحلة تقييم طلبات التوظيف التي يقصد بها رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي وهي عبارة عن نموذج ورقي مكون من صفحة او اكثر، زائد السيرة الذاتية للمتقدم للعمل وكما تم ذكره يتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات وتقييمها وذلك من خلال التأكد من مدى مطابقتها لشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة ، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تتوافق وشروط الوظيفة .

ويمكن لاستمارة طلبات التوظيف ان تحتوي على المعلومات التالية :

❖ معلومات شخصية :

الاسم ، العنوان ، مكان وتاريخ الميلاد، الجنس ، الجنسية ، الحالة الاجتماعية(متزوج ، اعزب، ارمل، مطلق)، عدد الاولاد.

❖ معلومات عن التحصيل الاكاديمي:

المؤهل العلمي (المستوى العلمي) ، التخصص العام والدقيق ، الجامعات والمعاهد و المدارس التي درس فيها طالب التوظيف ، سنوات الحصول على الشهادات العلمية وتواريخ الحصول عليها .

❖ معلومات عن الحالة الصحية:

الوضع الصحي العام ، الطول ، الوزن ، الامراض السابقة ، العمليات الجراحية التي اجريت في السابق ، تشوهات خلقية.

❖ معلومات عن الهوايات والرغبات والميول.

❖ معلومات عن الوظيفة المطلوبة:

ويقصد بها اسم الوظيفة التي ترغبها ، نوع العمل الذي ترغبه (دوام كلي او جزئي)

❖ معلومات عن الوضع الثقافي:

برامج تدريبية او تعليمية الغير الرسمية كالإعلام الآلي.

❖ معلومات عن الخبرات السابقة:

المنظمات او الهيئات التي عمل فيها طالب التوظيف سابقا والوظائف التي عمل فيها ، ومدة الخدمة، اسباب ترك الوظيفة .

❖ معلومات عن اشخاص للتزكية و التوصية :

اسماؤهم، عناوينهم ، وظائفهم ،الخ.

❖ توقيع صاحب طلب التوظيف.

اما السيرة الذاتية فنعني بها مسار حياة الفرد والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل او مكاتب التوظيف ، بحيث انها توفر معلومات متنوعة تثير اهتمام اصحاب العمل ، وهذا من الخلفية التعليمية والعملية والخبرة والانجازات السابقة في مجال العمل، ويجب ان يراعى في اعداد السيرة الذاتية عدة متطلبات ابرزها:

- ✍ استخدام الورق ذو نوعية جيدة.
- ✍ الشكل المريح وال جذاب في عرض المعلومات بمعنى الاهتمام بالناحية الشكلية والجمالية لسيرة الذاتية.
- ✍ اختيار الكلمات بدقة ومعبرة ومناسبة للعمل المتقدم اليه.
- ✍ استخدام لغة واضحة بهدف توصيل المعلومة.
- ✍ التأكد من عدم وجود اخطاء هجائية او لغوية.
- ✍ تجنب اعطاء معلومات غير صحيحة.
- ✍ عدم ادخال الرواتب السابقة لوظائف سابقة.
- ✍ ويمكن حصر ابرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت اشكالها في :
 - ✍ البيانات الشخصية.
 - ✍ البيانات العلمية والتدريبية.

البيانات المهنية والوظيفية.

البيانات اخرى (الهوايات ، اللغات ، ...)

و نود الاشارة في هذا المقام الى ان نطاق وعمق المعلومات المطلوبة في طلبات التوظيف تختلف من طلب الى آخر وهذا حسب طبيعة ونوعية الوظائف المراد التعيين فيها ، لذلك نجد المنظمات المعاصرة تصمم اكثر من نموذج لطلب التوظيف ، كما انه يجب ان تملء طلبات التوظيف شخصا من طالب الوظيفة وبخط يده ، هذا لان الخط وتنظيم الاجابات يعطيان انطباع اولي عن نمط شخصية المتقدم بل ويساعد في تحديد مضمون هذا النمط هذا التوجه الحديث لكثير من المنظمات الكبرى المعاصرة اذ من خلال الخط يمكنها اعطاء تحليل لشخصية المتقدم وهذا من خلال نوعية الخط ، الخط الرفيع او السميك ، الخط المضغوط او الخفيف ...الخ. وبوجه عام فان المعلومات الموجودة في طلبات التوظيف او السيرة الذاتية يمكن ان تفيدنا بما يلي: (هاني عرب، 2012)

👉 تزود المنظمة بمعلومات اولية عن طالبي العمل ، والتي على اساسها

يتم استبعاد الافراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعين.

👉 تستخدم كأساس في توجيه الاسئلة ، وكذلك للحصول على المزيد من

المعلومات التفصيلية التي لم تذكر في طلب التوظيف او السيرة الذاتية .

☞ من خلال هذه المعلومات يمكننا الحصول على نظرة حول شخصية المتقدم لطلب العمل وحول قدرته على التعبير عن نفسه وطريقة ترتيب افكاره....الخ.

☞ تمثل هذه الطلبات مرجعا يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم ، يمكن الرجوع اليها عند الحاجة بعد تعيينه.

وعليه يمكن القول من خلال ما سبق ان هذه المرحلة هي عبارة عن عملية غربلة اولية للمتقدمين وانه يتم تقييم وانتقاء افضل الطلبات ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

2.1 المرحلة الثانية (المقابلة المبدئية):

في هذه المرحلة يتم لقاء المتقدمين الذين تم قبول طلباتهم للتوظيف في المرحلة السابقة ، والغاية من هذه المقابلة المبدئية هو التأكد من بعض المعلومات التي تم الادلاء بها في طلب التوظيف وكذا السيرة الذاتية ، وايضا التأكد من توفر بعض المواصفات والشروط العامة المطلوبة للتعيين التي لا غنى عنها والتي يمكن ان ترى بالعين المجردة في المتقدمين والهدف من هذا التأكد هو ان كثير من المنظمات تشكو من بعض اصحاب الطلبات الذين يدلون بمعلومات كاذبة

وغير صحيحة عنهم مما يجعل طلباتهم تقبل وهي لا تستحق القبول ، وعلى العموم يحدث في هذه المرحلة ما يلي :

❖ يسأل عادة المتقدمين عن سبب تفضيلهم للعمل في المنظمة بشكل

عام وعن الوظيفة الشاغرة بصفة خاصة .

❖ كما يسألون عن رغباتهم وميولهم العامة .

❖ التأكد من اللياقة الصحية بشكل ظاهري .

❖ التأكد من خلو من مشاكل لغوية خاصة النطقية .

❖ التأكد من شرط حسن السيرة والسلوك .

❖ التأكد من شرط عدم تطبيق احكام جنائية على المتقدم (السوابق

العدلية).

❖ التأكد من بعض المعلومات الموجودة في طلب التوظيف والسيرة

الذاتية كإتقان اللغات الاجنبية، تمكن من برامج الاعلام الآليالخ.

و على العموم فمن خلال تقييم المعلومات المجمعة عن المتقدمين ، يكون بالإمكان

غربلة المتقدمين واستبعاد بعضهم وقبول الباقي ليستمروا في عملية الانتقاء

والغربلة والدخول في المراحل اللاحقة لعملية الاختيار.

3.1. المرحلة الثالثة (الجولة الميدانية):

يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظيف الذين نجحوا في المقابلة الاولى من قبل ممثلي ادارة الموارد البشرية القيام بجولة ميدانية معهم في انحاء المنظمة ومواقع العمل فيها ، وهذا لاطلاعهم على طبيعة عمل المنظمة بشكل عام والوظائف المتقدمين للتعيين فيها بوجه خاص ، حيث تكمن الفائدة من هذه الزيارة الميدانية في انه من المحتمل ان يكون لدى متقدم لطلب العمل فكرة معينة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها بحيث دفعتهم ورغبتهم للانضمام الى هذه المنظمة وطلب التوظيف فيها ، لكن على ارض الواقع وبعد الجولة الميدانية قد تتغير هذه الفكرة او الصورة وبالتالي تتحول الرغبة من حب الانضمام الى عدم الرغبة والتوظيف في المنظمة ، وعليه عدم الاستمرار والتقدم في مراحل عملية الاختيار ، وبهذه الحالة تكون المنظمة قد وفرت جهدا ووقتا . كما نود الاشارة في هذا المقام ان هذه المرحلة رغم انها مفيدة ومهمة جدا الا انه ليست كل المنظمات تقوم بهذه المرحلة في عملية الاختيار بل تقفز مباشرة الى مراحل اختبارات التوظيف ومقابلات التوظيف ، بمعنى القيام بهذه المرحلة مرتبط بالثقافة التنظيمية ومعتقدات والاقتناعات الادارة العليا بما فيها ادارة الموارد البشرية.

4.1. المرحلة الرابعة (الفحص الطبي) :

اريد في هذه المرحلة ان انوه الى اهمية ان تسبق هذه المرحلة المراحل اللاحقة ونخص بالذكر مرحلتي الاختبارات التوظيفية ومقابلات التوظيف ، لأنه سيجد القارئ الكريم ان في العديد من المراجع والمصادر المهمة بإدارة الموارد البشرية انها تؤخر هذه المرحلة الى ما بعد مرحلتي الاختبارات والمقابلة لكن في اعتقادي كيف يمكن لنا وبعد اجتياز كل اختبارات التوظيف المتعددة والتي تستغرق وقت اضافة الى جهد وكذلك مقابلة التوظيف وفي نهاية المطاف نكتشف ان هذا المترشح مصاب بمرض مزمن او معدي ، مثلا طبيب جراح اجتاز كل المراحل بنجاح لنكتشف في مرحلة الفحص الطبي انه مصاب بنوبات الصرع فهذا الشخص غير مؤهل لان يمارس مهنة الجراحة رغم مؤهلاته العلمية والاكاديمية و...الخ لأنه من الممكن جدا اثناء القيام بعمليات جراحية ان يصاب بنوبة صرع ، ايضا كيف لنا وبعد النجاح في كل مراحل الاختيار لنكتشف ان مثلا طيار انه يعاني من الصداع او نقص في البصر .لهذا من الضروري ان تكون المرحلة التي تلي مرحلة الجولة الميدانية هي مرحلة الفحص الطبي وهذا لأنها هي الاخرى توفر على المنظمة كل من الجهد والوقت ، وعلى العموم فان

جميع المتقدمين للتوظيف والعمل في المنظمات يخضعون الى فحوصات طبية والتي تهدف الى:

- ❖ تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي لطالب التوظيف في الوظيفة المتقدم للتعيين فيها والوظائف المحتمل الانتقال اليها مستقبلا ، حيث يتم مقارنة الحالة الصحية لديه بشروط الصحية المطلوبة في الوظائف الشاغرة ، والشروط الصحية هذه تحددها لجنة اطباء بعد اطلاعها على طبيعة العمل في هذه الوظيفة وهذا طبقا لنتائج تحليل وتصميم الوظيفة.
- ❖ التأكد من خلو المتقدمين من الامراض المعدية حفاظا على صحة جميع من يعمل في المنظمة ومثال عن هذه الامراض : الايدز، السل ، التهاب الكبد الفيروسي والجرثومي....الخ.
- ❖ التأكد من عدم تعاطي اي نوع من المخدرات او الكحول وهذا بالنسبة للرياضيين مثلا او التدخين وهذا بالنسبة لبعض الوظائف التي لا يجوز فيها التدخين كوظائف التمريض، عمال مصانع الورق ، المطابع ، مصانع المواد الكيميائية....الخ.
- ❖ التأكد من خلو من الامراض الوراثية كالقلب والسكري وغيرها، لان مثل هذه الفحوصات الطبية المتعلقة بهذه الامراض تجنب المنظمة تعيين

افراد مصابين بها مما يحملها اعباء مالية من اجل علاجها هي في غنى عنها.

المحاضرة الحادية عشر: مراحل عملية الاختيار (المرحلة الخامسة – اختبارات التوظيف)

تمهيد :

من خلال المحاضرة الحادية عشر المعنونة بمراحل عملية الاختيار سنواصل عرض مراحل عملية الاختيار وذلك بالتطرق الى المرحلة الخامسة حيث يتم فيها تطبيق اختبارات التوظيف ونحن في هذه المحاضرة سنتعرف على مختلف الاختبارات النفسية المطبقة في هذا المجال وذلك من خلال معرفة مفهومها وطريقة تطبيقها والانواع الفرعية لكل اختبار رئيسي اذ تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في عملية الاختيار.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

☞ التعرف الى المرحلة الخامسة لعملية الاختيار والتي يتم فيها تطبيق اختبارات وهذا من خلال التعرف الى مفاهيمها .

👉 التمكن من استيعاب كل اختبار وكذا فروعه مع شروط وكيفية التطبيق لكل اختبار.

1. المرحلة الخامسة (اختبارات التوظيف) :

1.1 مفهومها:

تعتبر هذه الحلقة اساسية وفعالة في سلسلة مراحل عملية الاختيار وهذا لأنها تكشف عن مدى استحقاق المتقدمين للتوظيف من اجل تعيينهم في الوظائف الشاغرة ، بمعنى انه بموجبها يتم التأكد من ان الشروط والمواصفات المطلوبة متوفرة لديهم ، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الاعمال التي سيكلفون بها . اذا يمكن القول انه عن طريق الاختبارات تضمن ادارة الموارد البشرية والمنظمة اختيار العناصر البشرية الصالحة للعمل وبفعالية.

2.1 اهدافها: ومن هذا المنطلق نجد انه يتوجب على الاختبارات التركيز

على جانبين اساسيين هما:

❖ الكشف عن مدى مقدرة المتقدمين على اداء مهام الوظائف التي سيكلفون بها حاضرا ومستقبلا بمعنى الكشف عن قدرات ومهارات المطلوبة لهذه الوظيفة .

❖ الكشف عن مدى توافر الرغبة لديهم لشغل هذه الوظيفة حاضرا ومستقبلا .

و نود الإشارة هنا بان تطبيق الاختبارات يختلف من منظمة الى اخرى كما انه

لا يمكن ان تطبق جميع الاختبارات ونحن في هذا المقام سنعرض معظم

الاختبارات التوظيفية وفيما يلي مخطط يوجز اهم الاختبارات النفسية التي

تستخدم لغرض التوظيف كما يلي :



الشكل رقم (05) يوضح انواع الاختبارات التوظيفية المستعملة في عملية الاختيار

3.1 أنواعها:

فيما يلي شرح مبسط لأنواع الاختبارات السابقة والاختبارات الفرعية لها: (باري

كشولي ، 2006)

أولاً: اختبارات القدرات والاستعداد :

وتهدف الى الكشف عن الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الفرد المتقدم للتوظيف، ومقارنتها مع القدرات والامكانيات المطلوبة لأداء الوظيفة او اكثر ونتائج هذا النوع من الاختبارات تمثل قاعدة على اساسها يمكن التنبؤ بمدى استعداد وقابلية طالب العمل لأداء نوع معين من الوظائف والاعمال وتنفيذ مهامها بنجاح ، كما ان هذه الإختبارات لا تقتصر مهمتها في كشف قدرات المترشح فقط بل تحديد درجة ومدى توافرها لديه وهذا لتنبؤ بمستوى نجاح الفرد في العمل حاضرا ومستقبلا ، وفيما يلي بعض القدرات التي تقيسها هذه الاختبارات:

❖ **قدرة الذكاء:** المهارة في حل الامور المعقدة ، استخلاص النتائج، الابداع

في العمل ، تعلم الاشياء الجديدة بسرعة ، القدرة العددية،الخ.

❖ القدرة على التخطيط : المهارة في تحديد واختيار الاهداف، تحديد الانشطة

المناسبة ، اختيار الوقت المناسب للتنفيذ، وضع جدول للعمل، ...الخ.

❖ القدرة على العمل مع الاخرين: مهارة العمل ضمن الفريق ، الاسهام في

اتخاذ قرارات ، التعاون مع اعضاء الفريق، اكتساب ثقة ومحبة الاخرين،

التعايش مع جماعة العمل والانسجام معهم، مهارة الاتصال بهم.

❖ القدرة على التكيف: المهارة في التعامل مع المواقف المتغيرة، والحرية و

التعايش معها ، حيث يتم من خلالها تعريض الفرد الى مواقف محرجة

وحساسية بعدها يتم تحليل تصرفه واستجابته حيال تلك المواقف ن وعلى

اساس ذلك التحليل يتم تقييم المترشح ان كان مناسب للوظيفة ام لا ، كما ان

المواقف تختار من طبيعة العمل عموما والوظيفة خصوصا .

ثانيا: اختبارات الشخصية:

تقيس هذه الاختبارات ابعاد وجوانب الشخصية كالاتزان النفسي ، الاعتماد على

الذات ، الثقة بالنفس السيطرة او حب الزعامة والقيادة ...الخ ، وتهدف هذه

الاخيرة الى هدفين اساسيين هما : الاول ايجاد توافق بين نمط شخصية المترشح

مع نمط الشخصية التي تحتاجها الوظيفة فعلى سبيل المثال ان شخص تتميز

شخصيته بالنرفزة وسرعة القلق ويرشح في وظيفة لها الاحتكاك مع الجمهور

كشرطي مرور ، موظف في البريد والمواصلات ، البنوك، ممرض ..الخ. اما الهدف الثاني اكتشاف الاضطرابات النفسية المحتمل وجودها لدى المترشحين والتي تؤثر في ادائهم وسلوكهم في العمل ، ومن بين انواع اختبارات الشخصية نجد :

❖ **اختبار اسقاط الشخصية:** هو اسلوب يتم فيه عرض مواقف غير واضحة الملامح على المترشح ويطلب منه ان يصف ما يراه او ان يؤلف قصة ما عن ما يراه فمن خلال ذلك يظهر المترشح مكبوتات ومعالن شخصيته دون ان يشعر وهذا لأنه يسقط بما بداخله في شكل قصة او وصف بمعنى آخر ان اسلوب ونمط شخصيته وطريقة تفكيره هي التي تغلب على سرد القصة فمثلا اللن الاحمر شخص يرى فيه الدم والعدوان والموت بينما يراه آخر لون للحب وبالتالي للحياة ، ومن اشهر اختبارات الاسقاط اختبار القصص واختبار رورشاخ .

❖ **اختبار قائمة الجرد الذاتي :** و هو عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة كبيرة من الجمل والعبارات الناقصة والاسئلة المدروسة والمعدة بشكل مرتب وبصورة معينة وهذا تحقيقا لأهداف معينة ، بعدها تحلل استجابات المترشحين ليتم تحديد معالم وابعاد شخصيته وفيما اذا كان يعاني من اضطرابات ام لا.

ثالثا: اختبارات الالمام بالعمل:

كما يسميها البعض باختبارات التحصيل وتهدف الى الامام المترشح بقواعد واصول ممارسة المهنة او العمل الذي يريد التعيين فيه وذلك من كافة جوانبه الفنية والعملية والعلمية ، وعليه يمكن القول بان هذه الاختبارات تركز على كشف مدى الامام المترشح بالجوانب النظرية العلمية والعملية الخاصة بالوظيفة وكسابقاتها من اختبارات التوظيف فان اختبارات الالمام بالعمل تأخذ اشكال متعددة منها:

❖ اختبار استقصاء المعرفة : هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة مستوحاة

من تحليل وتوصيف الوظيفة تطرح على المتقدم للتوظيف وتدور حول الوظيفة التي من المحتمل ان يعين فيها .

❖ اختبارات الاداء : وبموجبها يطلب من المترشح ان يقوم بنفس الاعمال

التي سيكلف بها في حالة تعيينه وبالتالي تهدف الى التنبؤ بسلوك الفرد مستقبلا ومدى امكانية نجاحه في اداء مهام الوظيفة الشاغرة ، حيث يقوم

بأدائها على نماذج مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية ولظروف ادائها
في الواقع.

ومن امثلة المجالات التي تستخدم فيها هذه الاختبارات بكثرة نجد :

✎ الاعمال الكهربائية.

✎ الاعمال الميكانيكية .

✎ الطباعة على آلة الكاتبة.

✎ البرمجة الالية (القدرة على برامج الحاسوب).

✎ المحاسبة واعداد الميزانية.

رابعاً: اختبارات التقويم الاداري:

اعتبرها بعض المنظرين بانها الشكل المطور لاختبار الاداء (تم شرحه في
العنصر السابق) وهو احد اختبارات الالمام بالعمل ، وعلى العموم فان الفكرة
الاساسية لهذا الاخير ان الالمام النظري الجيد بمجال عمل معين لا يعني النجاح
الاكيد في اداء الوظيفة ، لهذا فان اختبارات التقويم الاداري تستبعد كل مترشح
ليس لديه ادنى مهارات اللازمة لأداء الوظيفة الشاغرة وعليه يمكن القول ان هذا
النوع من الاختبارات يستهدف وبالدرجة اولى الوظائف القيادية كالمدراء
والمشرفين والرؤساء ، حيث يتم تطبيق هذه الاختبارات على نماذج عمل فعلية و

تسمى بأسلوب "عينة العمل الفعلية" ، وهذا في اطار برنامج مكثف ومضغوط ، ومن امثلة وانواع اختبارات التقويم الاداري ما يلي:

❖ **اختبار محتوى السلة:** يتم بموجبه ايجاد ظروف عمل مطابقة تماما لظروف العمل الفعلية ، والمطلوب من المترشح اداء اعباء ومهام ومسؤوليات الوظيفة ، وهنا تعطى للمترشح مجموعة من التقارير والمذكرات والخطابات وبعض المواد الاخرى المتعلقة بطبيعة العمل المقدم له ويطلب منه ان يوضح الاجراءات اللازمة التي سيتخذها حيال ما تم تقديمه له في شكل خطابات او ملاحظات او اعداد جداول الاعمال او جداول اجتماعات ، كما انه خلال هذه المدة الزمنية تمارس عليه ضغوط مصطنعة وهذا حتى يكون جو الاختبار تماما كجو العمل الفعلي ومن هذه الضغوطات مقاطعة العمل بالمكالمات الهاتفية ، ان يطلب البت والحسم في بعض الامور المستعجلة والطارئة... الخ .

❖ **المناقشات الجماعية الحرة:** حيث تقدم لمجموعة المترشحين مشكلة معينة او سؤال معين ...الخ ويطلب منهم الوصول الى قرار حيال ذلك ، وهنا يقوم الخبير المختص بمراقبة المجموعة والوصول الى تقييم حول المهارات المختلفة لكل فرد وهذا من حيث طريقة عرض اراء ، مدى تقبل

الاخرين لأفكاره ومدى تقبله لأفكار الغير ، طريقة مداولة ومناقشة
الافكار ، قدرته على تأثيره في باقي اعضاء الجماعة بمعنى القدرة على
القيادة،الخ.

❖ **اختبار الادوار الادارية:** تقوم فكرة لعب الادوار الادارية على اساس
عرض حالة ادارية ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها الى مجموعتين او
اكثر ، كل منها يمثل شركة او مؤسسة ، بحيث تقوم المنافسة فيما بينها في
السوق وعلى كل مجموعة ان تتخذ قرارات في مجالات مختلفة مثل نوع
المنتج ، الاعلانات الترويجية، كمية المخزون وبطبيعة الحال فان
المجموعات وهي تقوم بهذه الأدوار فإنها تقوم في نفس الوقت بمهارات
متعددة مثل مهارة التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التوجيه ، العمل بروح
الفريق ... الخ وهنا تظهر مهارات شخصية على مستوى كل فرد وبشكل
بارز اثناء اداء المجموعات لهذه الادوار والتي على اساسها يتم تقييم كل
فرد.

❖ **اختبار المحاضرة:** يطلب من المترشح وهذا بعد تحديد موضوع الحديث
له من قبل المختصين بان يقدم محاضرة في الموضوع المختار ، وهنا يقوم
المقيم او الحبير بقياس قدرة الفرد على اصال المعلومة وطريقة عرضه

ومداولة ومناقشة افكاره وكذا قدرته على اقناع الاخرين بموضوع
المحاضرة .

خامسا: اختبارات الرغبة في العمل (الاتجاهات) :

تسعى هذه الإختبارات الى قياس اتجاهات ورغبة وميول المترشحين نحو
العمل في المنظمة بصفة عامة والوظيفة الشاغرة بصفة خاصة ومقارنتها مع
الميول والاتجاهات المطلوبة التي تتناسب وطبيعة الاعمال المحتمل ان
يمارسها حاضرا ومستقبلا ، وتكمن القاعدة الاساسية لهذه الاختبارات في
اعتبار ان الميل والرغبة في ممارسة مهنة او وظيفة معينة عامل ودافع
اساسي لنجاح الفرد فيها لذلك نجد ان هذه الإختبارات لها درجة كبيرة من
الاهمية ، فنحن نجد الكثير من الافراد لديهم مؤهلات علمية وشهادات
اكاديمية في تخصص ما لكن ليس لديهم الرغبة في ممارسة هذا التخصص في
الواقع ، وعليه يمكن ان نعتبر ان هذه الاختبارات تسعى الى هدفين اساسيين
هما :

الاول : اكتشاف رغبة وميول المترشح نحو الوظيفة . والثاني : اكتشاف درجة ومستوى هذه الرغبة والميول نحو الوظائف. وبطبيعة الحال فان لهذه الاخيرة انواع متعددة نذكر منها :

❖ **اختبار الميول :** اختبار الميول يساعد في معرفة وتحديد الوظائف التي

تناسب الفرد وفق الميول الموجودة لديه ، وذلك من خلال مقارنة ميوله الشخصية مع ما تحتاجه هذه الوظائف من ميول ورغبة ، وعلى العموم فان هذه الاختبارات تحدد مدى توافر الرغبة لدى المترشح دون الاهتمام بقدراته ومؤهلاته .

❖ **اختبار التفضيل :** حيث تستخدم قائمة تسمى بقائمة التفضيل تحتوي على

مجموعة من الخصائص والصفات الخاصة بالوظيفة الشاغرة ، بعدها يطلب من المترشح تحديد الخصائص التي يفضلها ودرجة تفضيلها وهذا على مستوى كل خاصية ، وبطبيعة سيكون هناك تفاوت وتباين بين الافراد اثناء اختيارهم للخصائص ودرجاتها فمثلا خاصية التحدي في العمل يوجد فرد يفضلها بدرجة كبيرة بينما نجد شخص آخر يفضلها بدرجة متوسطة وهكذا بالنسبة لجميع الخصائص الموجودة في القائمة المعروضة امام المترشح كما ان درجات

التفضيل عموما تكون من 01 الى 05 (متوسط – متوسط قليلا- منعدم- مرتفع
– مرتفع جدا).

سادسا: اختبارات الصدق (الامانة والاستقامة) :

وتسعى الى قياس درجة صدق وامانة المترشح وبالتالي مدى امكانية الثقة في
هذا الشخص بمعنى ان هذه الاختبارات تمكننا من الحكم على مدى اهلية
المترشحين لشغل وظائف تتطلب درجة كبيرة من الامانة والاستقامة والصدق
لدى شاغليها ، ويمكن القول في هذا المقام ان من اكثر مجالات التي تستخدم فيها
هذه الاخيرة هي الامن والجيش ، الاعمال المالية والبنوك كأمانة الصندوق ،
الطب الخ، وبوجه عام فان من اشهر الاختبارات المستخدمة في هذا المجال
نجد:

❖ **الاختبار الالكتروني (جهاز كشف الكذب):** يستخدم هذا الاختبار جهاز
يسمى **بجهاز البوليفراف** او جهاز كشف الكذب اذ يقيس الانفعال والتوتر النفسي
لدى الفرد الذي يجري اختباره ، حيث يتم طرح مجموعة من الاسئلة التي تكون
في اولها بسيطة ثم تتدرج شيئا فشيئا لان تصل الى اسئلة محرجة جدا تتعلق
بالصدق والامانة ، فمن خلال نبضات القلب وقياس ضغط الدم الشرياني وكذا
ذبذبات الموجات الكهربائية في الدماغ يمكن تحديد درجة الصدق لديه وفي اي

سؤال كان غير صادق ، حيث كلما زادت نبضات القلب وذبذبة الموجات الكهربائية في الدماغ وارتفاع ضغط الدم كلما كان مؤشرا على انخفاض درجة الصدق والامانة لدى المترشح والعكس صحيح.

❖ **اختبار قائمة الاسئلة العاكسة :** تشتمل على قائمة بها مجموعة من الاسئلة توجه للمترشح ليجيب عنها ومعظم هذه الاسئلة تدور حول الصدق ، الامانة ، الاخلاق...الخ ، وتكون معظم هذه الاسئلة مكررة لكن بطريقة غير مباشرة بحيث يكون مضمونها واحد لكن اسلوب الصياغة والطرح اللفظي يكون مختلف بحيث يعتقد المترشح بان هذه الاسئلة مختلفة تماما وكل سؤال مستقل عن آخر ، والهدف من تكرار سؤال واحد بصور مختلفة هو ان تكون الاجابات متطابقة مع بعضها ، فالتطابق هنا يعد مؤشرا للصدق والامانة وبالتالي امكانية الثقة في المترشح واذا كانت الاجابات مختلفة فهذا يعد مؤشرا على انخفاض درجة الصدق لدى الفرد المترشح وفيما يلي عينة من هذه الاسئلة:

☞ هل سبق ان اخذت شيئا لا يخص؟

☞ اذا وجدت محفظة فيها نقود في الشارع ، ولديك قريب بحاجة

الى الدواء فهل تأخذ جزءا من النقود لمساعدته؟

☞ اذا وجدت محفظة في الشارع ماذا تفعل؟

☞ ما رأيك في شخص يعمل في مطعم ولديه اولاد ودخله منخفض

واخذ جزء من طعام فائض عن الزبائن لإطعام اولاده؟

وفي نهاية الحديث عن الاختبارات التوظيفية يمكننا القول انه لا يوجد اختبار افضل من آخر وانما كل اختبار يطبق ويستخدم حسب طبيعة وظروف الوظيفة ، دون ان ننسى ان الامكانيات المادية والفنية التي تمتلكها المنظمة واقتناعها بأهمية هذه الوسيلة في عملية الاختيار هي التي تتحكم في نهاية المطاف، كما نود الاشارة الى انه ليس من الضروري ان تطبق كافة الاختبارات للحكم على اهلية واستحقاق الفرد المترشح لشغل الوظيفة الشاغرة فيمكن الاعتماد على اختبار واحد فقط او اثنين او اكثر فهذا تحدده طبيعة الوظيفة وامكانيات المنظمة كما تم الاشارة اليه آنفا.

المحاضرة الثانية عشر: مراحل عملية الاختيار (المرحلة السادسة – مقابلات
التوظيف)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الثانية عشر المعنونة بمراحل عملية الاختيار سنتعرف الى مراحل عملية الاختيار وذلك بالتطرق الى المرحلة السادسة حيث يتم فيها اجراء مقابلات التوظيف ونحن في هذه المحاضرة سنتعرف على مفهومها وكذا انواعها ، ايضا سنتناول قواعد وشروط اجرائها دون ان ننسى التعرّيج الى الالخطاء الشائعة اثناء اجراءها.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 التعرف الى المرحلة السادسة لعملية الاختيار والتي يتم فيها اجراء

مقابلات التوظيف وهذا من خلال التعرف الى مفاهيمها وانواعها.

👉 التمكن من قواعد وشروط اجرائها

👉 التعرف الى الاخطاء الشائعة اثناء اجراءها.

1. المرحلة السادسة (مقابلات التوظيف):

1.1 مفهومها: يتم في هذه المرحلة لقاء بين المشرفين على التوظيف او ممثلي

عن ادارة الموارد البشرية وحتى مسؤول المنظمة وبين المترشحين ، وعلى

العموم تختلف النظرة نحو المقابلة بين كل من المترشح وبين القائم على المقابلة

حيث يعتقد الاول (المترشح) بانها امتحان شفوي وهذا ما سيعطيه الاحساس

وكانه طالب مقدم على امتحان وفي يد الممتحن مفتاح النجاح او الرسوب وهذا ما

قد يخلق حالة من القلق او اهتزاز الثقة بالذات والتوتر ، اما الثاني (القائم على

المقابلة) فيعتبر المقابلة وسيلة اختيار الشخص المناسب للانضمام الى فريق

العمل وعليه يمكن القول ان المترشح يرغب في استمالة ممثلي المنظمة واقناعهم

بما يمتلكه من مهارات بينما يرغب ممثلي المنظمة في التعرف وبموضوعية على الموظف المناسب الذي يستطيع ان يقدم اضافات ونجاحات للمنظمة ، و في حقيقة الامر ان مقابلة التوظيف هي فرصة عظيمة وجب على طرفان استغلالها احسن استغلال اذ على المترشح ان يتعامل مع الامر بطريقة بسيطة وسليمة بعيدا عن التهويل او التهوين ونفس الامر بالنسبة للقائم على المقابلة بحيث لا يتسرع في اعطاء الحكم على الطرف الآخر بل يعطيه فرصة لإظهار ما لديه ، وبصفة عامة تهدف مقابلات التوظيف الى الكشف عن :

- هل يستطيع المرشح المتقدم اداء الوظيفة فعلا ؟
- هل لدى المرشح الدافعية والرغبة في اداء الوظيفة ؟
- ما هو مستوى المترشح مقارنة ببقية المترشحين ؟

2. انواع المقابلات التوظيفية :

على العموم فان مقابلات التوظيف لها اساليب شائعة الاستخدام اثناء عملية اختيار العنصر البشري ويمكن ايجازها في : (علي محمد الكردي، 2011)

- ❖ **المقابلة الغير الموجهة:** ونسميها كذلك بالمقابلة الحرة بحيث يتم طرح اسئلة عامة اي اسئلة مفتوحة وتحتمل اجابات غير محددة وهذا بهدف تشجيع الفرد على الافصاح ما بداخله من معلومات وافكار ومهارات والتحدث دون

قيود وهي شائعة الاستخدام لشغل المناصب الادارية العليا، لكن ما يؤخذ على هذه المقابلة انها ارتجالية في وضع الاسئلة الى جانب الحرية الكبيرة التي تعطى للمرشح مما قد يأخذه الى الحديث عن امور جانبية لا علاقة لها بالموضوع وبالتالي انتهاء مدة المقابلة دون التحدث في صلب الموضوع ، كما ان الحرية التي تمارس داخل هذه المقابلة قد تؤثر على حكم القائمين عليها بحيث تتسم احكامهم بالذاتية والشخصية بمعنى احكام غير موضوعية ، لهذا و لنجاح مثل هذه المقابلات يجب ان يقوم عليها اشخاص لديهم خبرة كبيرة ومقدرة عالية .

❖ **المقابلة الموجهة:** حيث يتم التخطيط لها مسبقا وهذا من خلال تحديد النقاط الاساسية والجوانب المهمة التي سيتم مناقشتها وهذا في شكل اسئلة توجه الى جميع المتنافسين وجب على القائم عليها التقيد بها ، ويتم استخدامها في حالة التي يكون فيها عدد المترشحين كبير وبالتالي تمكنا من مقارنة بينهم واستبعاد الغير اللائق ، كما انها لا تتطلب القدر الكبير من المهارة لدى منفذها.

❖ **المقابلة الفردية والجماعية :** بموجبها يتم لقاء بين اللجنة الخبراء

والمحكمين وبين المترشحين حيث تأخذ اشكال متعددة وهي :

- بين محكم واحد ومترشح واحد.
- بين مجموعة من المحكمين اي لجنة وبين مترشح واحد.

- بين مجموعة من المحكمين ومجموعة من المترشحين.

❖ **المقابلة الضاغطة:** في كل انواع المقابلات يتم طلب من القائمين عليها ان

يخففوا من انفعالاتهم وهذا حتى لا تتأثر اجابات المترشحين بالسلب ، على العكس في هذا النوع من المقابلات حيث يطلب من القائمين اثاره اعصاب المترشحين وجعلهم يعيشون ضغط نفسي وهذا من اجل معرفة مدى تحملهم للضغوطات التي ستواجههم في الحياة المهنية ، اذا الغاية من هذه المقابلة هو اثاره الاعصاب والضغط على المترشحين وجعلهم غير مرتاحين.

❖ **المقابلة الموقفية :** وتسمى ايضا بمقابلة وصف السلوكويهدف هذا النوع

من المقابلات الى التعرف على كيفية تصرف المترشح للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا ، حيث يتم تصور موقف افتراضي بعدها يطلب من المترشح توضيح كيفية التصرف ازاء هذا الموقف ، فهي لا تهتم بتاريخ الفرد السابق في العمل ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل.

3. قواعد وشروط اجراء مقابلات التوظيف:

لإنجاح اي نوع من انواع المقابلات وجب توافر شروط وقواعد يطلب مراعاتها اثناء اجرائها حيث يمكن حصرها في:

➤ اعداد مكان جيد ومريح للمقابلة وكذا تخصيص الوقت المناسب لها بحيث يعطى الوقت المتساوي لجميع المتقدمين ، كما يستحسن عدم التأخر عن موعدها .

➤ تجهيز وثائق كل مترشح على حدا والتي يمكن ان نسميها الملف المبدئي لكل مترشح ونخص بالذكر : طلب التوظيف ، السيرة الذاتية ، قائمة الجهات المرجعية بحيث يستحسن ان يطلع عليها القائم على المقابلة وكذا تجهيز الاسئلة التي ستثار في المقابلة.

➤ تحديد الهدف من المقابلة وشرحه للمترشح.

➤ التسلسل وتنسيق في عرض واثارة الاسئلة.

➤ عدم طرح الاسئلة الموحية بل يجب ان تكون بصيغة واضحة مفهومة ودقيقة.

➤ يجب ان تتحدد سلفا طريقة تسجيل وتقييم استجابات المترشحين وطريقة توزيع درجات التقييم .

➤ يجب استخدام ورقة وقلم وعدم الاعتماد على التذكر لأنه من المحتمل الخلط في المعلومات حول المترشحين خاصة اذا كان عددهم كبير .

➤ التأكد من عدم وجود مقاطعات مثل الهاتف او دخول اشخاص بمعنى منع اي اتصال باللجنة اثناء المقابلة.

➤ اعطاء فرصة للمترشح في الاجابة عن الاسئلة و الرد على اسئلته ان وجدت .

➤ محاولة خلق جو ودي اثناء المقابلة وهذا لتخفيف من حدة التوتر والقلق الذي يشعر به المترشح.

➤ محاولة النظر الى المترشح اثناء اجاباته وتقديم تعزيز معنوي غير مباشر له مثل تحريك الراس الذي يقصد به واصل او التلطف بنعم...الخ تشجيعا من القائمين على المقابلة للمترشح بإعطاء و اظهار اقصى ما لديه من مهارات.

4. أخطاء شائعة في المقابلات:

احيانا لا يمكن تجنب بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث خلال أو بعد المقابلة
مثال: (سنان موسوي، 2004)

❖ الحكم السريع بالسلب او بالإيجاب على المتقدم بمعنى اصدار حكم في بدايات المقابلة و الذي تم على اساس معلومات اولية فقط بحيث يعتقد القائمون بانها تكفي لإصدار الحكم..

❖ البحث عن نقاط الضعف دون التركيز عن النقاط القوة للمترشح.

❖ خطأ التأثير بالهالة والذي يقصد به ان التقييم في المقابلة يتم على اساس التركيز على صفة واحدة فقط سواء كانت ايجابية ام سلبية ، بحيث تغطي على باقي الصفات الاخرى الموجودة بحيث يتأثر التقييم بهذه الصفة ومن بين هذه الصفات نجد المرح ، جاذبية المظهر وحسنه ، جمال الوجه والجسم ، جاذبية الحديثالخ.

❖ تحيز الذاتي بل تخضع وبشكل كبير الى الراي والحكم الشخصي للقائم عليها.

❖ عدم وجود معلومات كافيه عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة او التمرن الجيد لأدائها مما يؤدي عدم التحكم الجيد في مجرياتها وبالتالي اصدار احكام تشوبها عدم المصادقية.

❖ الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة خاصة اذا كانت ذات تخصصات نادرة او عدد المترشحين قليل هذا ما يدفع باختيار وتعيين افراد قد لا يصلحون لتلك الوظائف.

❖ تأثير الجوانب غير اللفظية والتي يقصد بها الحركات اللاإرادية على تقييم المقابلين مثل تحريك الراس ، طقطقة الاصابع ، اللعب بالحواجب او احد الشفاه... الخ .

❖ توقيت المقابلة و الذي قد لا يناسب توقيت المقابلة مناسب للمترشح .

❖ الاثر الذي يتركه المترشح في بعض الحالات لدى القائم على المقابلة خاصة اذا كان اثر سلبي فانه احيانا يمتد هذا الشعور بسلبية المترشح الاول الى المترشح الموالي .

المحاضرة الثالثة عشر: مراحل عملية الاختيار (المرحلة السابعة - اعلان نتائج عملية الاختيار) و (المرحلة الثامنة -التعيين و التهيئة المبدئية)

- تمهيد :

من خلال المحاضرة الثانية عشر المعنونة بمراحل عملية الاختيار سنتعرف الى مراحل عملية الاختيار وذلك بالتطرق الى المرحلة السابعة والتي تحتوي على نتائج عملية الاختيار وكذا التطرق الى المرحلة الاخيرة الا وهي المرحلة الثامنة والمسماة بمرحلة التعيين و التهيئة المبدئية.

الاهداف التعليمية للمحاضرة

على الطالب ان يتمكن من معرفة ما يلي بعد تلقي المحاضرة:

👉 التعرف الى المرحلة السابعة من عملية الاختيار والتي يتم فيها الاعلان عن نتائج عملية الاختيار.

👉 التعرف الى المرحلة الثامنة من عملية الاختيار والتي يتم فيها التعيين والتهيئة المبدئية.

1. المرحلة السابعة (اعلان نتائج عملية الاختيار):

بحيث يتم في هذه المرحلة اعلام المترشحين المتقدمين للتعيين في الوظائف الشاغرة بنتائج كل من اختبارات التوظيفية ومقابلات التوظيف سواء اكانوا ناجحين ام لا كما يجب ان يتم اخطار المترشحين بسرعة وهذا للفئتين ، فبالنسبة للناجحين يجب التأكيد على سرعة الالتحاق بالمنظمة وتحديد المدة الزمنية التي لا يجب تجاوزها وهذا حفاظا على تلك الموارد البشرية من الخسارة وذهابهم الى منظمة اخرى اما بالنسبة لغير الناجحين فهذا ليتسنى لهم تقديم طلبات التوظيف على مستوى منظمات اخرى كما ان اعلامهم بعدم النجاح يعزز من مكانة والثقة بالمنظمة خاصة اذا تم شرح اسباب الاخفاق فالشرح والتبرير وكذا اعطاء بعض نصائح للراسب في عملية الاختيار حتى

يتفادها في فرص مستقبلية يفرضان احترام المنظمة وتقديرها وبالتالي

التمسك بها في عمليات التوظيف المستقبلية. (عادل محمد زايد، 2010)

2. المرحلة الثامنة (التعيين والتهيئة المبدئية):

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الاختيار، وأخيرا التعيين والتهيئة المبدئية اي بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة يصبح التعيين للمرشحين المقبولين أمرا واجبا، و يمكن اعتبار قرار التعيين بانه ذلك القرار الذي تفصح الجهة الإدارية المسؤولة عن المنظمة رغبتها وابتغائها في توظيف ذلك المترشح الذي اثبت افضليته عن البقية ليكون احد العناصر التي تنتمي الي تلك المنظمة وهذا بصفة رسمية وقانونية ، ويتم صدور قرار التعيين من الإدارة العليا في أغلب المنظمات وبموجب ذلك يتم تحديد اطار ذلك القرار حيث يحتوي على حقوق وواجبات هذا الموظف الجديد و الذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الإتفاق حول محاوره التي

تتمثل بشكل عام فيمايلي: (عادل محمد زايد، 2010)

❖ تاريخ بداية العقد.

❖ مكان ممارسة الوظيفة.

❖ إسم الوظيفة.

❖ الأجر.

❖ مدة العقد.

ونود ان نشير في هذا المقام ان معظم المنظمات بما فيها العربية والجزائرية انه بعد صدور قرار التعيين ليس قرار نهائي للتعيين وانما هو قرار تعيين مبدئي وهذا لان المترشح يخضع الى فترة تجريبية حيث يسميها البعض الآخر بفترة تربص او الفترة التجريبية للموظف المتربص ، وتختلف مدتها من منظمة الى اخرى ، وخلالها يتم كتابة تقارير من طرف المشرفين المباشرين او رؤساء ذلك الموظف تقييم اداء و سلوك الموظف ويتم ارسالها الى الجهة صاحبة القرار النهائي بالتعيين لإصدار قرار التعيين النهائي.

وبعد التأكد من صدور القرار النهائي للتعيين تأتي خطوة التهيئة المبدئية للموظف التي بموجبها ينصهر الموظف في المنظمة بصفة كاملة ودائمة بما يكفل له التعرف على سائر الانظمة الموجودة بها وعلى زملائه وكذا رؤسائه، ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بانها عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الانسجام والفهم في المرحلة الاولى من تسلم العمل، كما يمكن تعريفها بانها العملية التي بمقتضاها

يتم تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في اطار اهداف المنظمة وانظمتها، ويمكن حصر اهمية وفوائد عملية التهيئة المبدئية في الجوانب التالية:

❖ تخفيف مشاعر الاضطراب والقلق والتوتر لدى الموظف الجديد وهذا لان التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق.

❖ اعطاء نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وانظمتها من قبل الموظف الجديد.

❖ التخفيف من حدة توقعات وطموحات لدى الموظف الجديد حين التحاقه بالعمل حيث نجد الكثير منهم يتوعد بفعل اشياء كثيرة لكن مع مرور الوقت نجد البعض لم يفي بوعوده لهذا من الاحسن تخفيف من جموح الطموحات وترك هذه الانجازات التي يحلم بها للوقت والممارسة الفعلية في العمل.

❖ التهيئة المبدئية التي تعطي نظرة تعريفية حول العمل والمنظمة بشكل جيد ومفصل تحد من كثرة تردد الموظف الجديد على رئيسه للاستفسار والبحث عن الاجابة وبالتالي تضيق الوقت الذي يعتبر وقت ضائع من العمل .

❖ تخفيض تكلفة بداية العمل وهذا للتقليل من الاخطاء.

اما اهداف عملية التهيئة المبدئية فتتمثل فيما يلي:

👉 الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في

اسرع وقت ممكن.

👉 تعريف الموظف الجديد بأهداف المنظمة وفلسفتها ، وتاريخ نشأتها

وتطورها.

👉 التعريف بالأنظمة والقواعد والاجراءات المختلفة.

👉 التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل وهذا وفق نتائج تحليل

وتوصيف الوظائف، وكذا التعرف على مسؤوليات الزملاء والرؤساء.

👉 التعريف بأماكن الخدمات.

اما عن طرق واساليب عملية التهيئة المبدئية فإنها تستخدم الطرق متعددة ، كما

انه يتم تحديد الشخص المرافق للموظف سواء اكان كفرد او جماعة موظفين

جدد وغالبا ما تعتمد المنظمات على ممثل من ادارة الموارد البشرية او على

موظفين قدامى ذو ممارسة وخبرة جيدة في المنظمة وتتمثل هذه الاساليب في:

● الكتب والنشرات او دليل العمل والتي في غالب الاحيان يكون مضمونها

حول طبيعة المنظمة من حيث سياساتها وانظمتها، امتيازات الوظائف ،

التعريف بالأفراد، واجبات الوظائف...الخ.

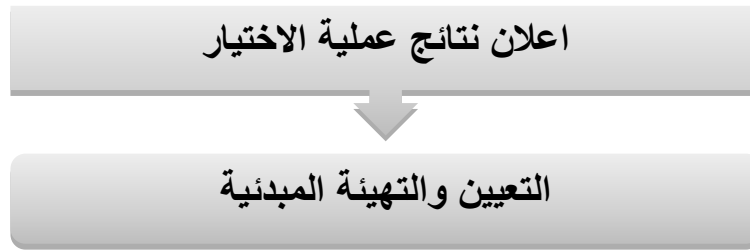
● مشاهدة افلام تسجيلية التي يظهر من خلالها ابنية المنظمة واجنحتها نوع

الانتاج ومراحله...الخ، بمعنى فيلم يتحدث عن طبيعة المنظمة واعمالها..

● جولة ميدانية الى مباني ومنشآت المنظمة.

وفيما يلي مخطط يوضح مراحل عملية الاختيار فيما يلي:





الشكل رقم (06) يوضح مراحل عملية الاختيار

❖ المصادر والمراجع المعتمد عليها في بناء المقياس:

1. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007): إدارة الموارد البشرية، دار

المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

2. فريد كورتل (2012): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (مع الاشارة

لحالة البلدان العربية)، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة،

المنعقد ايام 15-17 ديسمبر 2012، الذي عقدته كلية إدارة الأعمال بجامعة

الجنان، لبنان.

3. محفوظ أحمد جودة (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

4. عمرو صفى عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة – (بعد استراتيجي)، دار

وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

5. هاني عرب (2012) : محاضرات ادارة الموارد البشرية ، جامعة ام

القرى ، السعودية.

6. عمرو صفى عقيلي (1998) ، إدارة الأفراد ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، سوريا.

7. مازن فارس رشيد (2011)، إدارة الموارد البشرية ، دار جاسر للنشر والطباعة

والتوزيع، الكويت.

8. عادل محمد زايد (2010) ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، كلية التجارة ،

القاهرة.

9. عبد المحسن نعساني (2006) ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، كلية

الاقتصاد ، جامعة حلب .

10. سنان موسوي (2004) ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار

مجدلاوي للنشر ، الأردن .

11. حمداويوسيلة (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالملة.

12. باري كشواي (2006)، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الفاروق للنشر، القاهرة.

13. روبارماتيس وجون جاكسون (2009) ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمود

فتوح ، شعاع للنشر والعلوم ، حلب ، سوريا .

14. مصطفى مصطفى كامل (1998): ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر

والتوزيع ، القاهرة مصر.

15. يزن تيم (2010) ، ادارة الموارد البشرية (اساليب الادارة الحديثة-) ، دار

التونسية للطباعة والنشر.

16. . تقرير اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية ، اللجنة الاقتصادية

والاجتماعية للأمم المتحدة، 1-3 يوليو 2003، بيروت.

17. علي محمد إبراهيم كردي (2011) ، الإدارة والقيادة ، ط 1 ، وادي النيل

للتنمية البشرية ، القاهرة.

18. ربحتمصطفعليان، أساسالإدارة المعاصرة، كلية التخطيط 2007 .

19. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في التخطيط القوى العاملة، وكالة

المطبوعات ، الكويت، 1975.

20. JEAN Guyot, le recrutement méthodique du personnel, entreprise

moderne édition, paris.

21. PIERRE Jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972.