

## إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة.

أ. عيشاوي هجيرة.

جامعة بومرداس.

د. عيشاوي وهيبة.

جامعة البلدة -2-

### ملخص:

إنّ نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها لا يتوقف على توفير الإمكانيات المادية فحسب، بل يقتضي كذلك توفير موارد بشرية نوعية من عمال باختلاف فئاتها السوسيو مهنية.

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، بحيث أنّ التحكم في العملية التسييرية تبدأ من التخطيط والتحكم في التوظيف الذي يركز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، والذين لديهم دافعية و رغبة في العمل وهذا ما يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ والخلل التوظيفي والوظيفي.

### Résumé :

La réussite d'une entreprise économique ne dépend pas d'avoir les moyens matériels mais aussi de choisir la ressource humaine de qualité.

Après la détermination réelle des besoins de l'entreprise, cette dernière va entamer la fonction du recrutement qui est considéré la première étape de carrière professionnelle.

Et la bonne gestion des différentes fonctions de l'entreprise va contribuer au bon choix des ressources

humaines qui peuvent aider l'entreprise à mieux fonctionner et va assurer son développement et sa continuité dans son domaine d'activité.

### مقدمة:

تنشأ المؤسسات للقيام بنشاطات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية وغيرها، وتختلف هذه المؤسسات في درجة تحديدها وتوضيحها لأهدافها سواء كانت عامة، رئيسية أو فرعية كما تختلف في مساعيها أو مناهجها لتحقيقها، وبالتالي في أدائها بتحقيق هذه الأهداف، وبقدر ما تكون هذه الأهداف معقولة وواضحة على مستوى مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تكون عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه فعالة، وبالتالي تعمل على إشباع حاجات الأفراد والمسيرين والمنظمة نفسها.

وباعتبار الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى المال، المواد، التجهيزات والهياكل التي تطبق عليها وظائف الإدارة، فإن الأسلوب الذي يسير هذه الموارد سيحدد مستويات الأداء وبالتالي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الإدارة هي حلقة وصل بين تحديد الأهداف ومدى تحقيقها، أي إذا وضعت الإدارة آليات تنظيمية تسمح بمشاركة المنفذين مع المخططين في تحديد الأهداف والمعايير الواجب إنجازها، وتصاغ بطريقة عقلانية وواقعية فقد تؤدي إلى الوصول إلى ما خطط له بكل كفاءة وبالتالي يتحقق رضا كل الأطراف المرؤوسين، الرؤساء والزبائن، أي أن كل وظائف تسيير الموارد البشرية تتطلب تخطيط وتوجيه لتسييرها بفعالية ومنها عملية التوظيف التي تعتبر من المهام والوظائف المهمة والحساسة في المؤسسة، كونها تعمل على اختيار وتوظيف مختلف الفئات السوسيو مهنية والتي تعتبر عمود أي مؤسسة، والذي تعمل جميع المؤسسات على توفير الآليات الفعالة لاختيار أنسب وأحسب وأكفأ مورد بشري قادر على تقديم الإضافة للمؤسسة.

## أولاً-أسس وخصائص التسيير:

إنّ موضوع التسيير يشكل موضوعاً هاماً لكل الباحثين والعلماء، فكل منهم أخذ زاوية معينة من التسيير وطرحها على أرض الواقع، معبراً عن أفكاره المرتبطة به، كما عرف مجال التسيير دفعة قوية إلى الأمام بحيث أصبح يشمل جميع النشاطات الإنسانية التي تسعى على رغبة الفرد والمجتمع، والتي تحتاج في إدارة موارده اليومية سواء في الأسرة و العمل وكذلك حاجات المؤسسة على اختلاف أنواعها إليه.

### 1- أسس التسيير:

لا ينبغي أن يعتبر التسيير عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة وهذا يدججه مع كل أبعادها وهذا الشيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أن:

الاقتصاديون التقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج وهذا يعكس التيار الكلاسيكي التaylorي المبني على الإنتاجية، أما الباحثون في التنظيم وأشكاله يعتبرون المؤسسة كنظم اجتماعية فهنا نجد المدرسة الإنسانية (برنارد وسيمون) تسعى إلى تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني<sup>1</sup>، أمّا الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون المؤسسة كنظام سياسي، وبالتالي أصبح على المسير أن يسير المؤسسة حسب الفلسفة العامة والتي تضم مجموعة من المبادئ الرئيسية والمعايير التي توجه العمل نحو الاستمرار والتقدم، والتي تلعب دور نقطة الانطلاق لتخاذ مختلف القرارات التي تتحدد بها الأهداف المستقبلية والرئيسية لهذه الأخيرة.

### 2- خصائص التسيير:

- توفير التطورات الأولى: لا يمكن أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو مقدم عليه داخل المؤسسة، لهذا من الضروري

أن يرتسم له تصور لكل البديهيّات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة و لو باطلاع هامشي.

- **- توفير استراتيجية:** تعرف الاستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنّها توفر المرور إلى الهدف البعيد بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة، وكثيراً ما تعتمد الاستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير النّاجح أن تكون مضبوطة علمياً أو محددة الوقوع باستعمال الاحتمالات العلمية المدروسة.

- **- توفير الخطط:** يعني به رسم الاستراتيجية (العوامل والفروع) التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخلياً وخارجياً بوضع مخطط للتعامل مع جميع الموجودات داخل المؤسسة كرواتب تسديد الفواتير واشتراكات لضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات)<sup>2</sup>.

- **- معرفة السياسة العامة:** لا يمكن لأي مسير أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة كنظام تسيير شمولي وخاصة فيما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام، ويعود سر اهتمام العام وسر اهتمام المسير بها لكونها تتبع اختيارات مجموع مواطني الدولة.

- **- الروح الاتصالية:** لا يزال للمسير عملاً خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة للتسيير وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي و الأفقي<sup>3</sup>.

### 3- الوظائف الأساسية للتسيير:

يعمل التسيير على ربط عوامل الإنتاج فيما بينها، وبالتالي العمل على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من شأنها الزيادة في الناتج الوطني الإجمالي وهذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للإدارة والتي تبدأ من تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات

والبرامج التي تمثل التخطيط، أما التنظيم فهو يشمل تصميم الهياكل التنظيمية أما التوجيه فهو يمثل كل النشاطات المتعلقة بوضع مقادير الرقابة وقياس الأداء، وهذه الوظائف تنمي العملية الإدارية للمسيرين وهي تتميز بالتكامل بسبب عدم إمكان فصلها، والشمول لأن الأهداف تتعدد نتيجة تعدد المشاكل التي تسعى الإدارة لحلها<sup>4</sup>.

**\*التخطيط:** يعرفه فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وهو يحدد مقدما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحديد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة<sup>5</sup>، فهو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على طرق شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة.

**\*التنظيم:** هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال<sup>6</sup>، كما أن التنظيم يضمن القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل تقسيمات إدارية لتشمل الكيان المادي والبشري للمؤسسة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال فالمنظم عليه تنظيم الأفراد والمهام تنظيما سليما، يراعي في ذلك وجود و جودة الأمر والتوجيه في مجال إصدار وتوجيه الأوامر للآخرين مراعيًا في ذلك نظام المؤسسة و قوانينها بشكل لا تتعارض فيه المصالح الفردية مع المصالح العامة<sup>7</sup>، ومنه نجد أن التنظيم ما هو إلا ترجمة حقيقية للخطة، فهو عملية تقسيم أعمال المؤسسة وأنشطتها إلى وحدات وإدارات وأقسام حتى يكون الكل على علم تام بما هو مطلوب منه من واجبات ومسؤوليات، ويمكن أن نميز بين نوعين من التنظيم هما:

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ويسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوات، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد للمسؤوليات المتدرجة.

ب- **التنظيم غير الرسمي**: إن التنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم وفترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال والموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تتطلبها الإدارة، كما أن التنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المؤسسة على إنجاز هدفها.

\***التوجيه**: تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة وتنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المؤسسات على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والطويلة، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة وتعتمد هذه الوظيفة على العناصر التالية:

- **القيادة**: تركز على طبيعة العلاقة بين القائد والتابع.
- **الحوافز**: هي التشجيع المادي و المعنوي لبذل أقصى طاقة في العمل.
- **الاتصال**: على المسير أن يوفر عملية تبادل المعلومات في الأوقات المناسبة بالقدر المناسب.
- **التنسيق**: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري.

فالتنسيق يهدف إلى منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف، وتحتاج المؤسسات كبيرها وصغيرها إلى بذل جهود الرؤساء والمسؤولين بحكم ما لديهم من سلطات في التنسيق بين وحدات المؤسسة.

و يختلف مقدار الجهد في مقداره و اتجاهه من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجمها وشكل بنائها الوظيفي.

### الأهداف الأساسية للتسيير:

يهدف التسيير إلى تحسين نوعية المنتج بأقل تكلفة ممكنة، وهو يعمل على تمكين التفاعل الإيجابي بين كل من العمال داخل المؤسسة ومختلف المشاريع بغرض تحقيق الأهداف، كما يعمل على استخدام الجهد الإنساني وتجنب ضياعه كما يقوم بالتنسيق بين الموارد خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويسعى التسيير الحديث على تنمية إمكانية أهداف المسير ومهاراته حتى يتمكن من حل المشاكل التي تعترضه بعد تشخيص دراستها، وتتجلى خصوصية المسير في كيفية جذب إمكانيات الفرد وتجنيدھا خدمة لتسيير المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المسطر بعيداً عن التسلسل الذاتي الذي غالباً ما يكون سلبياً وبالتالي يمكن القول أنّ عملية التسيير تتعامل مع بيانات إنسانية مختلفة منها الرشيدة والعقلانية والفوضى.

### ثانياً- التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، كما أن التوظيف يركز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، والذين لديهم دافعية و رغبة في العمل وهذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ والخلل التوظيفي.

## I- مفهوم التوظيف:

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، حيث تعمل على وضع الأفراد المناسبين في مناصب العمل المطلوبة و"التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد"<sup>8</sup>، والتوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة"<sup>9</sup>، كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، و"تتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف"<sup>10</sup>.

## II- أهمية التوظيف:

- يقدم التوظيف على أنه نقطة أساسية لتسيير الأفراد، بالإضافة إلى أن له أهمية استراتيجية كبيرة، حيث أن نوعية التوظيف تمثل عاملا من عوامل المنافسة، إذ أنّ روح المبادرة والقدرة على تحليل الأوضاع يعتبران معطين هامين في أي مؤسسة.
- يشكل التوظيف هاجس التنظيمات الحديثة، خاصة عندما يتعلق الأمر بكفاءة ذات حساسية في التنظيم مثل: مدير الموارد البشرية، التسويق... فأصبحت سرقة الكفاءات وإغرائها في السنوات الماضية من بين الممارسات الملاحظة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لذلك خرج التوظيف عن أشكاله التقليدية المعروفة، وأصبح يعتمد أكثر على الاتصال المباشر بالكفاءات انطلاقا من شبكة علاقات تقيمها مكاتب التوظيف مع مخبرين لاصطياد وجلب الكفاءات النوعية.
- كذلك يدخل التوظيف في حركية جديدة التي تعطي قيمة أكثر للتأطير واللامركزية والبحث عن الاحترافية.



### III- أهداف التوظيف:

إنّ عملية التوظيف تعمل على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- الحصول على موارد بشرية بأقل تكلفة.
- رفع الإنتاجية للعامل<sup>11</sup>.
- وضع الفرد في منصب عمل يلائمه بطريقة يستعمل فيها استعداداته التكوينية وخبراته بأحسن طريقة ممكنة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف والتي تعتبر إحدى المعايير التي تميز بين مؤسسة قوية وأخرى ضعيفة.

### VI- خطوات وإجراءات التوظيف:

تشمل عملية التوظيف على مجموعة من الخطوات، تشكل سلسلة مترابطة تبدأ باستلام طلبات التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار التعيين والتوظيف، لكن بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنّها لا تشكل نموذجاً أو التزاماً لكافة المؤسسات، وبالتالي تقوم مؤسسات كثيرة" باتخاذ قرارات واستخدام وسائل متعددة، إضافة إلى بعض الخطوات المتعارف عليها في عملية التوظيف، وذلك حسب أهمية بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة<sup>12</sup>".

ويمكن إبراز خطوات التوظيف فيما يلي:

- 1- **طلب التوظيف:** "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عنه (الشخص)، وعادة ما يوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية.

وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار، إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب أن يحتوي عليها، ومن تلك البيانات نذكر: الاسم، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات أو الشهادات الدراسية والبرامج التدريبية التي حضرها.

**2- المقابلة المبدئية:** لا تأخذ شكل المقابلات بالمفهوم الواسع لها، إنما هي مقابلات تستغرق وقتاً محدوداً جداً، وتكون بغرض تقديم طلب استفسارات عن المؤسسة أو الوظيفة المعلن عنها، وتحقيق هذه المقابلة الانطباعات حول المظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب للمرشح... كما تعتبر مرحلة متقدمة في تصفية المترشحين غير المناسبين للوظيفة.

**3- اختبارات العمل:** "تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف" وقد أثارت اختبارات العمل جدلاً كبيراً حول أمور أساسية وهي:

- \* **صدق الاختبار:** أي هل الاختبار له علاقة مباشرة و دقيقة بالوظيفة أو المهنة.
- \* **صدق المحتوى:** بمعنى هل يشكل الاختبار عينة عادلة للبيانات الخاصة بالوظيفة.
- \* **ثبات نتائج الاختبار:** أي هل عند تكرار نفس الاختبار سنحصل على نفس النتائج في كل مرة.

أ/ مسلمات اختبارات العمل: يمكن ذكر البعض منها:

- - أن استخدام الاختبارات ونتائجها تعتبر وسيلة مكملة لوسائل أخرى تضاف للحكم على صلاحية المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
- - ملاءمة الاختبارات لوصف و توصيف الوظيفة يضمن مصداقية أكبر للاختيار.

- - "تتوقف دقة الاختبارات ونتائجها على كفاءة القائمين بها، وذلك من أجل ضمان الموضوعية في إجراء الاختبار وتسجيل النتائج، وقد تتطلب بعض الاختبارات خبرات مميزة لإجرائها واستخلاص نتائجها".

- - "ضرورة تهيئة الظروف البيئية للقيام بالاختبارات بطريقة مريحة متكافئة لكافة المتقدمين لتحقيق العدالة في الاختبارات"

ب/ أصنافااختبارات العمل: توجد عدة تصنيفات لهذه الاختبارات وأبرزها مايلي:

- اختبارات القدرات المعرفية: تختص هذه الاختبارات في قياس بعض القدرات الخاصة للمتقدمين لشغل الوظائف، و تنقسم هذه القدرات بدورها الى عدة اختبارات:

\* **اختبارات الذكاء:** تعتبر أكثر الاختبارات استخداما في تحديد مستويات المترشحين للوظيفة، بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها و اتخاذها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء، لكن رغم أهمية هذه الاختبارات إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، حيث أنّ هذا النوع من الاختبار لا يمكنه قياس درجة ولاء الفرد نحو مؤسسته.

\* **اختبارات القدرات العقلية الخاصة:** تستخدم في اختبار القدرات العقلية كالذاكرة و التفكير المتسلسل المنظم، بحيث تساعد على تحديد بعض استعدادات الفرد التي تحتاجها الوظيفة.

\* **اختبارات القدرات الحركية والبدنية:** تتطلب بعض الوظائف والمهن درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام بعض أعضاء الجسم، وبالتالي تساعد هذه الاختبارات على قياس بعض حركات الجسم التي تتطلبها الوظيفة المطلوبة.

\* **اختبارات الشخصية:** تتطلب هذه الاختبارات إعطاء معلومات صادقة عن الأفراد الذين يخضعون لها، لما لها من تأثير في تحديد الوظائف المناسبة لهم، ولإعطاء مصداقية أكثر لنتائجها تركز هذه الاختبارات على الأبعاد الخمسة للتنبؤ بالأداء الوظيفي أو المهني للفرد وهي: الانفتاح، الاستقرار العاطفي، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين، والاستعداد للتقدم والتنمية.

\* **اختبارات الإنجاز:** تقيس ما أنجزه أو تعلمه الفرد، وتبين درجة المعرفة بحوزة المترشح، ويستخدم هذا النوع خاصة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي تحكمها معايير مادية لقياس أداء الأعمال المؤكدة لها، وبالتالي هذه الاختبارات لا تصلح لكل أنواع الوظائف كالإدارية منها.

**4- المقابلة الشاملة:** تعد من أكثر الأساليب استخداماً، وتعتبر إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة ما، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يديها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه خلال المقابلة، وهي بدورها تنقسم إلى أقسام منها:

**أ- المقابلة الموجهة:** تتم بمقتضاها إعداد قائمة محددة بالأسئلة المراد توجيهها إلى المترشحين، كما يمكن أن تحمل قائمة من الإجابات المتوقعة.

**ب- المقابلة غير الموجهة:** لا تلزم بقائمة من الأسئلة، ولكن يقوم الشخص المسؤول عن مقابلة المترشحين بطرح أسئلة مختلفة تخطر بذهنه، لأجل تكوين نظرة عن المترشح من خلال إجاباته.

لكن رغم أهمية المقابلة إلا أنها لا تخلو من بعض المشاكل التي قد تؤدي إلى عدم الاستفادة الكلية منها، نذكر:

- سرعة حكم المقابلين على المتقدمين للوظائف مع بدايات المقابلات، استنادا إلى تحليلاتهم للنتائج التي توصلوا إليها من اختبارات سابقة لنفس المتقدمين.
- عدم إلمام المقابلين لكل الخصائص الأساسية التي تحويها الوظائف.
- ظروف التعيين وضغوطها التي قد تؤدي إلى تفضيل فرد عن آخر بحكم ضغوطات التعيين.
- التأثير السلبي للمظاهر أو السلوك المصطنع الذي قد يكون ضد أو في صالح المتقدم للوظيفة.

**5- التحري عن المتقدم للوظيفة:** جميع المعلومات التي يقدمها الفرد سواء في طلب التوظيف أو المقابلة تتطلب التأكد من صدقها من مصادر المعلومات المتوفرة.

**6- الترشيح للتعين:** على ضوء النتائج التي أسفرت عنها مختلف الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين و إعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة، فالترشيح للتعين يعني أولا الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل، وثانيا التمهيد لعرض ملفات التعيين النهائية على الإدارة لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة .

**7- الفحص الطبي:** يعتبر وسيلة لتقييم الحالة الصحية و الحكم على سلامة المرشحين، وهذا للوقوف على مدى تناسب متطلبات الوظيفة مع الظروف الصحية للمترشح .

**8- اتخاذ قرار التعيين:** بعد تقديم الترشيحات تصدر المؤسسات القرارات النهائية للتعين، وهنا تبدأ مرحلة جديدة للموارد البشرية بمؤسساتها، حيث بداية تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمهم لمدراءهم وتعريفهم بمهامهم وواجباتهم.

**9- مرحلة التنوير والتنسيب إلى الوظيفة:** عند تعيين الفرد في المؤسسة، و تعريفه بمهامه فانه ينسب إلى وظيفته، وبعض المنظمات لا تكتفي بذلك، بل تقوم بعملية تهيئة وتنوير للموظفين الجدد لتعريفهم على المنظمة، وغالبا ما تمتلك المنظمات الكبيرة برنامجا للتنوير يتضمن استخدام عددا من الوسائل.

## V- طرق التوظيف:

هناك نوعان من الطرق تتمثل في التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه) و التوظيف الحديث أو الاستقطاب.

### 1- التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه):

#### أ- مميزاته:

إنَّالاكتفاء بطريقة التوظيف الخارجي يعني الحكم على الموظفين الموجودين في وضعية الخدمة بالجمود، ومن ثم حرمانهم من الانتقال إلى مناصب عليا من التي يشغلونها، لذلك أوجد المشرع طريقة أخرى للتعيين تتم داخل الإدارات ذاتها ولصالح الموظفين القائمين بالخدمة، و ذلك بتوفرهم على شروط حددتها الأنظمة الأساسية الخاصة.

إنّ هذا النوع من التوظيف يعد من الوسائل التي تحفز وتكافئ الموظفين الارتقاء إلى رتبة أعلى عن طريق الاختيار وبعض الأسلاك عن طريق التأهيل المهني، وهذا بعد إعلام الموظفين عن المناصب المفتوحة، كما أنه: "يحقق مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة بموظفين اكتسبوا صفات كثيرة، كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة".

ويتم التوظيف الداخلي بعدة طرق منها: الترقية على أساس الشهادات، الترقية الاختيارية، الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني و الترقية عن طريق التأهيل المهني.

\***الترقية على أساس الشهادات:** تتم هذه الترقية بين الموظفين الذين حازوا على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة.

**ب- مصادره:**

\***الترقية الاختيارية:** بمعنى ترقية موظف من هيئة إلى أخرى أعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة خدمته وكفاءته في أداء عمله.

\***الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني:** حيث يتم انتقاء الموظفين عن طريق الاختبارات المهنية التي تجرى في نفس الظروف التي تجرى فيها المسابقات العامة، حيث يكون من حق الموظفين الذين يملكون أقدمية مهنية في المؤسسة التقدم إلى المسابقات المخصصة للتوظيف الخارجي قصد الارتقاء.

\***الترقية عن طريق التأهيل المهني:** تعد هذه الترقية طريقة استثنائية في التوظيف، و تحقق هذه الطريقة مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة.

**ج- مزاياه:**

- فتحت مجالا واسعا لاختيار أحسن الكفاءات لاشتراطها للمسابقات كمييار أساسي للتوظيف الدائم.
- تفادي الوقوع في أخطاء كالتوظيف لأشخاص غير ملائمين أو زائدين عن التعداد.
- جعل الموظف مستقر في عمله، وبالتالي يتفرغ كليا لأداء المهام المنوطة به، وبالتالي استقرار المؤسسة.

د- سلبياته:

- أن طرق و كفاءات التوظيف لا تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الهامة كشخصية المترشح، قدراته وطباعه.
- "عدم النص صراحة على إجراء أخلاقي مسبق للالتحاق بالوظيفة...حيث تكفي الإدارة بطلب نسخة من الصحيفة"<sup>13</sup>.
- الارتكاز على المعايير القائمة في اختيار الموظفين على أساس الشهادات أو المؤهل العلمي و الخبرة المهنية التي أصبحت تقدر بعدد السنوات، فلا يوجد معيار موضوعي تقاس به الخبرة المهنية للمترشح بدون معرفة سوابقه المهنية.

2-الاستقطاب ( الطرق الحديثة):

أ- مفهوم الاستقطاب:

يعرفه سلطان محمد سعيد بأنه " البحث والكشف عن المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على وصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف"<sup>14</sup>.

كما أنه يشير إلى "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية، ذات الكفاءة و التأهيل للملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة".

ب- أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية الاستقطاب في:

- توفير المترشحين المناسبين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.



- تسهيل عملية الاختيار، وتزيد من فعاليتها من خلال جذب الأفراد المناسبين، مما يقلل من عدد المتقدمين لشغل الوظائف غير المؤهلين.

- توفير الوقت والتكاليف من خلال جذب أكفأ الموارد دون الحاجة لتكوينها.

**ج- مصادر الاستقطاب:** هناك مصدران أساسيان وهما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

\* المصادر الداخلية:

هذا يعني أن المؤسسة تعتمد عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها، والذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة الشاغرة المعروضة، ويستخدم في هذا المصدر عدة أساليب نذكر منها:

- **الترقية من الداخل:** هي تعني "نقل العامل إلى وظيفة شاغرة التي تكون ذات التصنيف المهني الأعلى من الوظيفة الحالية"، حيث تكون وفقاً لخطة متكاملة، واضحة ومعينة على شكل خرائط ترقية، توضح العلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى.

- **التحويل:** وهو نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر بغرض سد المناصب الشاغرة في الداخل، أي وضع الفرد في المكان الذي تكون حاجة أكبر إليه فيه، كما تساعد على تحقيق توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة<sup>15</sup>.

- **الموظفون السابقون:** أي توظيف موظفين سبق لهم العمل في المنظمة من داخلها خاصة الراغبين في العودة للعمل، "وتزيد هذه الطريقة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، و ترفع من درجة الرضا لدى العاملين<sup>16</sup>".

- الإعلان والتنافس: عند الترقية يستعمل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بتحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، لإعطاء الفرصة لكل من يعتبر نفسه أنه مؤهل لشغل تلك الوظائف، فيتقدموا ويتم اختيارهم بموضوعية.

#### \* مزاياها:

- تخفيض التكاليف المالية المترتبة عن إجراءات جذب الموارد البشرية من خارج المؤسسة.
- تؤمن استقرار العاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية".
- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.
- تعمل على أن تحافظ المؤسسة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة فيها.
- توفير أسباب الترقية والترفع واستقرار العاملين بالمؤسسة.
- المحافظة على الكفاءات العالية بالمؤسسة، وعدم مغادرتها.

#### \* المساوى:

- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة لو أنها عينت أفراداً من الخارج لملء الوظائف الشاغرة.
- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.
- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس نتيجة لما يترتب عن سوء اختيار أفراد في ترقيةهم إلى منصب شاغر.

\* المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسات إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ومن أهم تلك المصادر نذكر:

- **مؤسسات التشغيل:** تلعب هذه المؤسسات دور الوسيط بين المؤسسات وطالبي العمل، حيث تقوم بمحصر طالبي الوظائف.
- **الإعلان:** يتم بأسلوبين، حيث يتم في الأول "نشر الإعلان في الوسائل التي تقرأ فقط من طرف مجموعات مهنية معينة كمجلة الإدارة، أما الثاني فينشر الإعلان في الصحف العامة ويذكر في الإعلان، اسم المؤسسة وخصائصها، الوظيفة والمزايا التي يتحصل عليها شاغل الوظيفة.
- **الجامعات، المعاهد والمدارس:** أي الاتصال المباشر " بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج طلبة بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات<sup>17</sup>، خاصة في حالة نقص سوق العمل وندرة التخصصات.
- **مكاتب العمل العمومية:** تشرف وزارة العمل على هذه المكاتب وتقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل.
- **النقابات العمالية:** يمكن للمؤسسات ذات العلاقات الوثيقة بالنقابات الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل، وتتوفر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم وذلك لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمؤسسة، أو الإعلان بهذه النقابات وذلك للتعريف بفرص العمل والمزايا الوظيفية.
- **أفراد المنظمات الأخرى:** أي تشغيل أفراد عملوا بمنظمات أخرى من أجل مناصب القيادة والإشراف، وذوي الكفاءة العالية" ويقوم بهذه العملية من له خبرة

في الاستقطاب، حيث يحث الفرد الذي يشتغل في المنظمة الأخرى على العمل في المنظمة، مع إعلامه بكل المزايا التي تقدمها إليه المنظمة الأخرى<sup>18</sup>.

- **التوصيات القرابية أو الشخصية:** وتتم من طرف العاملين في نفس المؤسسة، أو في مؤسسات أخرى، الذين يقومون بتوصيات للظفر بمنصب عمل ( وظيفة) لأقاربهم أو أصدقائهم.

- **الأنترنت:** منذ حوالي 1997 والتوظيف يستعمل الانترنت بشكل متنامي ومتزايد، فقد عملت المؤسسات على فتح مواقع خاصة بها على شبكة الأنترنت للمتريشحين، فالمواقع العامة التي تخص طلبات العمل قد تطورت، بحيث أصبحت المؤسسة تبحث عن المترشحين الذين يملكون الكفاءة، وذلك من أجل تكملة تنظيمها على الموقع وكسب أحسن وأجود الكفاءات.

#### \*مزاياها:

- الاستفادة من خبرات و وجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة، نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة.
- إحداث تغيير في المنظمة.
- إقامة علاقات عامة مع وجهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

#### \* المساوي:

- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملاءمة الفرد لكل من الوظيفة و المؤسسة.

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المنظمة
- تحميل المؤسسة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل".

#### IV- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف:

بالإضافة إلى سياسة المؤسسة، هناك مجموعة من الاعتبارات الأخرى تؤثر على عملية التوظيف منها:

1- السرعة المطلوبة في اتخاذ قرار التعيين: فقد تحتاج المؤسسة أن تتخذ القرار بسرعة، مما يقتضي تسريع العملية بأكملها، وهذا يحصل بالنسبة للوظائف الشاغرة المهمة والمفاجئة التي قد يحدث فيها طارئ كالاستقالة، المرض أو الوفاة...إلخ.

2- المستوى التنظيمي للوظيفة: تختلف سياسات الاختيار وطريقة تنفيذ العملية باختلاف المستوى الذي سيشغله المرشح للوظيفة، فأغلبية المؤسسات تعتمد سياستين أو طريقتين لشغل المواقع الأعلى والأدنى، فبالنسبة لوظائف المواقع الأعلى تميل المنظمات لاعتماد سياسة الاختيار في المرحلة الأخيرة، كما تعطي أهمية أكبر للاختبارات و التحري عن المرشحين ولنتائج المقابلة، أما بالنسبة لوظائف المواقع الأدنى فغالبا ما تميل إلى الاعتماد على الوثائق والشهادات الرسمية، وسياسة التصفية لمجموعة المرشحين".

4- حجم الفئة المتوفرة لشغل الوظيفة: "يمثل عدد الذين يمكن استقطابهم للترشيح لوظيفة معينة، وهذا يختلف باختلاف الدول وسوق العمل والاختصاص، فكلما كان عدد المرشحين المؤهلين محدودا كلما مالت المؤسسة للاجتهاد في تنفيذ المراحل لاختيار أفضل المتوفر وبسرعة، والعكس إذا كان العدد كبيرا فإن المؤسسة تشدد في الاختيار لإمكانية اختيار وتعيين الأكفأ".

## IIV- فوائد عملية الاستقطاب:

1- يفتح الاستقطاب الجيد المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ، وكلما زادت أعداد المترشحين زادت فرصة المؤسسة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً.

2- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.

3- يساهم الاستقطاب في تحقيق أهداف المنظمة و الموارد البشرية الجديدة والتي " تبدأ بهذه المعادلة: وظيفة مناسبة ← فرد مناسب ← أداء استراتيجي مميز"<sup>19</sup>.

## الخاتمة:

نستنتج أن هناك عدة أشكال للتوظيف، وهناك عدة أساليب للتقييم عند التوظيف و بالتالي عدة طرق للتسيير، والمؤسسة تبحث عن طرق التسيير الفعالة، وهذا محاولة اختيار الأنسب والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة، حيث أن الهدف النهائي من كل ذلك هو محاولة تحليل الوظائف لإيجاد التطابق بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومؤهلاتالمورد البشري، خاصة وأن هذا الأخير إذا نجحت المؤسسة في اختياره وتعيينه (اختيار الأفضل من حيث الكفاءة والتأهيل) فذلك يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وازدهارها واستمراريتها.

## المراجع:

- 1- محمد سعيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص133.
- 2- حمام محمد زهير: محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للنشر، الجزائر، ط1، 2005، ص51-52
- 3- نفس المرجع، ص52.
- 4- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتب دار الثقافة، عمان، 1991، ص50.
- 5- إبراهيم عبد الهادي ومحمد المليحي: الإدارة ومفاهيمها أنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص274.
- 6- عمر وصفي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للطباعة، 1994، ص119.
- 7- Weiss(i) :pratique de la formation personnel, France ,paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1989, p88.
- 8- Jardillier(p):la gestion prévisionnelle du personnel,p.u.f,Paris,2<sup>ème</sup> édition,1974,p34.
- 9- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، ط1، 2008، ص132.
- 10- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1975، ص162.
- 11- كمال بربر، مرجع سابق، ص134.
- 12- كمال بربر، مرجع سابق، ص135.
- 13- سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العمومية دار الهدى للطباعة، الجزائر، ط1، 1997، ص24.
- 14- سلطان محمد أنور سعيد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص117.
- 15- محمد عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، بيروت، 1999، ص127.
- 16- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2002، ص120.
- 17- Peretti(j.m) :ressources humaines et gestion du personnel, édition uibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p98.
- 18- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص103.
- 19- كمال بربر، مرجع سابق، ص121.