

المحاضرة الاولى

مقياس : تسيير الموارد البشرية .

أولا - التوظيف :

1-الاستقطاب :

أ – تعريف الاستقطاب :

و يقصد بالاستقطاب , القيام بالدعاية و الاعلان لجذب إنتباه الافراد للتقدم للوظيفة .
و في هذا السياق هناك طرق عديدة لاستقطاب العاملين , و لكن رغم تنوعها فإنه يمكن تصنيفها إلى رسمية و غير رسمية .
ب – طرق أو أدوات الاستقطاب الرسمية :

-الاعلان عن الوظيفة بلوحة الاعلانات داخل المؤسسة :

يعتبر الاعلان عن الوظائف داخل المؤسسة بمثابة وسيلة أو طريقة لاعلان العاملين بوجود وظائف شاغرة. وتتم بواسطة وضع إعلانات أو معلقات بالمواقع الرئيسية بالمؤسسة عن الوظائف المتاحة و يتضمن الاعلان شروط الالتحاق و الفترة الزمنية ...
- عن طريق إرسال مذكرة إعلامية للمشرفين :
- عن طريق الاعلان :

يعد الاعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب حيث جرت العادة في وضع إعلانات " مطلوب للعمل " في الصحف اليومية و المنشورات المتخصصة .
أما الاعلان من خلال الاذاعة و التلفزيون فإنه أقل شيوعا .

- الاستقطاب من الجامعات :

يعتبر إستقطاب العاملين مباشرة من المعاهد و الجامعات من الممارسات الشائعة الاستخدام , حيث ترسل المؤسسة مندوبا (أو مندوبين) لها إلى الجامعة لاجراء المقابلات الاولى . و عندما تتوافر مؤشرات النجاح في أحد الافراد , يتم إستدعاؤه للمؤسسة لاتمام الاجراءات و إتخاذ قرار التعيين .
و في حالة إتباع هذا النوع من الاستقطاب فإنه قبل إجراء المقابلة الشخصية تتم مراجعة السيرة الذاتية للمعني. و من الطرق الشائعة الاستعمال في الاستقطاب من الجامعات و المعاهد المختلفة هي طريقة العمل المتعاون (أو المتعاقد) , و في هذه الحالة قد يعمل الطالب نصف الوقت و يلتحق بالجامعة لنصف الوقت الاخر , و تلقى مثل هذه البرامج إقبالا من الافراد , لانها تقدم لهم فرصة التعليم الرسمي و الخبرة في العمل , و كحافز إضافي للفرد لاتمام تعليمه الرسمي و الاستمرار في المؤسسة .

- وكالات التوظيف :

هذه الوكالات قد تكون عامة أو خاصة , و هذه الاخيرة تقوم بتقديم مساعدات كبيرة فيما يتعلق بإستقطاب الافراد الجدد .

و تتبع هذه الطريقة بشكل كبير في الدول المتقدمة خصوصا .
و إذا كانت الوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا , فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين(من الافراد و المؤسسات) من خدماتها من دفع مقابل الخدمة .

-الفرد المرجعي :

حيث تشترك الكثير من المنظمات بعض افرادها في عملية الاستقطاب . و قد تكون هذه العملية رسمية من خلال إستخدام و إتباع توجيهات محددة , أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين .
و في الغالب يستفيد هؤلاء الاشخاص من مزايا و مكافآت و من مساوئ هذه الطريقة إحتكارها من قبل أشخاص معينين و ميلها إلى التحيز .

و مهما تعددت المصادر و الطرق التي تتم بها عملية الاستقطاب , فإن المسؤول المباشر عن الاستقطاب في المؤسسات كبيرة و متوسطة الحجم , هو إدارة الموارد البشرية , و عادة ما يوجد مكتب خاص تابع لهذه الادارة يتكفل بهذه المهمة .

2-الاختيار المهني :

بعد الاستقطاب , تأتي مرحلة الاختيار المهني و التي تعني : " البحث و التنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملا وظيفة ما " .

بصيغة أخرى , فالاختيار يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , اي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة . بمعنى ان عملية الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد و متطلبات العمل , ثم المفاضلة و الفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل , بإختصار شديد , العملية تنطوي على رفض لبعض المتقدمين و قبول بعضهم . و هذا يقودنا إلى القول , أن الاختيار يقوم على فرضية ضمنية مؤداها , أن الاعمال تتفاوت فيما تتطلبه من قدرات و خصائص و أن الافراد يتفاوتون أيضا في هذه القدرات و الخصائص . و عليه فبالقدر الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات العمل و مواصفات الافراد تتحقق فاعلية الأداء, و يتحقق إستقرار الفرد في العمل. و من هنا فإن قرارات الاختيار تتخذ بناء على تنبؤ بفاعلية الافراد في العمل , بإختيار فرد معين دون غيره من الافراد الاخرين الذين تقدموا للعمل , يحتوي على تنبؤ بأن هذا الشخص سيكون أكثر فاعلية في العمل من أولئك الذين لم يتم إختيارهم . بكلمة أخرى , أن عملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة . و ليس معنى هذا أن عملية الاختيار تهدف إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط, و لكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء .

أهم خطوات عملية الاختيار :

حتى يتم الاختيار المناسب للافراد المتقدمين للوظيفة , هناك مجموعة من الخطوات الضرورية اللازمة لذلك , و يمكن حصرها في :

1-تحديد الوظائف المطلوب شغلها .

2-تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة .

3- تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب , (أي داخل أو خارج المنظمة) .

4- الاعلان عن الوظائف الشاغرة (داخليا : نشرة داخلية , خارجيا : إعلان في الصحف) .

5- إستقبال طالبي العمل , إذ أنه بعد الاعلان (أو حتى دونه) يتوجه إلى المؤسسة عدد من طالبي العمل , وذلك قصد إعطائهم معلومات عنها و عن سياستها العامة , و من ثم تتم تصفية المتقدمين الذين لا يجدون الميل الكافي للعمل , وإفساح المجال لمن هم أكثر إستعدادا .

6- ملاً نموذج التوظيف (أو طلب الاستخدام) , إذ يعتبر ملاً نموذج التوظيف من الاجراءات الاساسية و الأولية المتبعة في

عملية الاختيار , و ذلك لما يوفره من معلومات مهمة عن طالب الوظيفة تسهل في إتخاذ قرار التوظيف . كما أنها تستغل في الاجراءات اللاحقة , زيادة على أنها قد تكون كافية لاستبعاد بعض المترشحين منذ الوهلة الاولى , و لا داعي لمواصلة الاجراءات الاخرى المكملة لعملية الاختيار . و يتضمن طلب الاستخدام في الغالب , أهم البيانات فيما يخص :

البيانات الشخصية , البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي , البرامج التدريبية التي حصل عليها و مكانها و مدتها و تقديره فيها و تاريخها , و ذلك إذا كان التدريب له علاقة بالعمل .

كما يتضمن الخبرات السابقة , و أسئلة خاصة بالرغبات و الميول الشخصية و هي توضح مدى تقبله و تفاعله مع الوظيفة , فضلا عن أسئلة تتعلق بالنواحي الصحية , كالأصابات التي تعرض لها و العمليات الجراحية التي أجريت له و كل ذلك لتوضيح مدى قدرته على القيام بأعباء الوظيفة .

و بعد ملاً النموذج يرسل أو يوضع عند الجهة المختصة تحت إشراف إدارة الموارد البشرية ليتم تحليله من طرف الخبراء .

كما ترفق مع هذه البيانات الوثائق و مستندات الاثبات , إلى جانب الاشخاص و الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام . و لذلك تعتمد عملية الاختيار على البيانات بدرجة كبيرة .

7- المقابلة المبدئية (أو التمهدية) , و تهدف إلى التأكد من مدى توافر شروط شغل الوظيفة في المتقدمين قبل الشروع في إجراءات الاختيار .

8- الاختبار , و يجري الاختبار بغرض الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل .
في إدارة الافراد الحديثة هناك توجه لإجراء مجموعة من الاختبارات الموضوعية و النفسية و التي تهدف إلى وصف قدرات الشخص و إمكانياته و التنبؤ بإحتمال نجاحه في أداء عمل معين .
و في هذا السياق هناك العديد من الاختبارات لعل أكثرها إستخداما مايلى :
إختبارات القدرات النفسية , الحركية , المعرفة بالوظيفة و الإتقان أو المهارة , الاهتمامات ...إلخ .

9- إستكمال خطوات قانونية (كالفحص الطبي) .

10 – المرور بفترة إختبار , (أي وضع الموظف الجديد تحت التمرين أو التربص) .

3-التنصيب (التعيين) و التثبيت :

تمر عملية التنصيب و التثبيت بفترات زمنية و بإجراءات معينة نذكرها كمايلي :

(أ) قرار التعيين (التنصيب) :

بعد إختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة , يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام و من خلال المقابلات المختلفة .
و على ضوء نتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية و الجماعية , يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين و تحضير ملفاتهم لعرضهم على الادارة العليا لاستصدار قرارات التعيين .
و هنا تجدر الإشارة أنه في بعض الوظائف , يتوقف التعيين النهائي عادة على إجتياز المترشحين للفحص الطبي بنجاح .

(ب) التعيين تحت الإختبار :

لاشك أن أفضل إختبار للفرد هو العمل الفعلي و ملاحظته أثناء العمل و التحقق من صلاحيته , وتنص قوانين العمل على مبدأ وضع العامل تحت الإختبار, و في حالة التثبت من عدم صلاحيته ,يحال إلى لجنة شؤون الافراد و التي إما تنقله أو تقترح فصله .

(ج) التعيين النهائي :

إذا تم التأكد – و هذا من متابعة الفرد بعد مروره بالمراحل السابقة – أنه يصلح فعلا للوظيفة يتم تعيينه تعينا نهائيا بالمنظمة , و يدرج إسمه في كشف الأجور و المرتبات , اما إذا ثبت أن الفرد غير صالح لهذه الوظيفة و لكنه يصلح لغيرها , يتخذ إجراء بنقله إلى وظيفة أخرى .

(د) إتخاذ قرار التعيين :

يتم إتخاذ القرار النهائي بتعيين الاشخاص الذين إجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح و حسب أولوية نتائجهم .
فإذا ما إجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الادارة المسؤولة عن التعيينات , وفي أغلب الدول هناك فترة إختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة , وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم إختياره و ترشيحه إليها .

و مبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين , يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما , و أن هنالك إحتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في إكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل , وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار , و تعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة .

و هنا تجدر الإشارة أنه بالنسبة لمدة " تجربة الأداء على العمل " في الجزائر , فإنه و حسب المادة(18) من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في (15 جويلية 2006) , فإن العامل الجديد يمكن أن يخضع توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 06 أشهر , كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا في حالة مناصب العمل ذات التأهيل العالي .

المراجع المعتمدة :

- 1-علي غربي و اخرون – تنمية الموارد البشرية – دار الهدى للطباعة و النشر , عين مليلة , الجزائر , 2002.
 - 2- حمداوي وسيلة – إدارة الموارد البشرية –
 - 3- محمود السيد, تحية محمد حسني- إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية –
 - 4- نوري منير- الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر- ديوان م,ج, الجزائر
- . 2011