

## الدرس 06: التوظيف: الاستقطاب، الاختيار، التعيين:

مقدمة: اجراء توظيف العمال من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ ينطوي الأمر على البحث عن المصادر المختلفة لنوع الأفراد المطلوبين الصالح والموافق منهم وتوجيهه، وتمر عملية التوظيف بثلاثة محطات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

1- تعريف عملية التوظيف: هو سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة أو مركز المعلومات بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف.

في تعريف آخر هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما أنه عملية الإجراءات المعتمدة لتمكين المنظمة من جذب الموظفين المؤهلين ذوي كفاءات عالية للانضمام الى فريق العمل في المنظمة لتحقيق أهدافها.

التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات: هو شغل الوظائف المتوافرة في المكتبة او مركز المعلومات بأشخاص أكفاء قادرين علما، فنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه.

## 2- شروط التوظيف:

- الشهادة: هي الدالة على كفاءة ومستوى الشخص.
  - الاستعداد الشخصي: طلب خطي يبدي الرغبة في العمل.
  - الجنسية: الأولوية للمواطن.
  - حسن السيرة والسلوك: وثيقة من القضاء تثبت ذلك: شهادة السوابق العدلية
  - اللباقة الصحية والسلوك: يتم اثباتها عن طريق شهادة طبية.
  - العمر: قد يكون في كثير من الأحيان شرطا للتوظيف.
  - الجنس: قد يكون في كثير من الأحيان شرطا للتوظيف وذلك حسب نوع الشغل او الوظيفة.
  - إنهاء الخدمة العسكرية.
  - الخبرة: قد تمثل في بعض الأحيان شرطا من شروط التوظيف.
  - كفاءات معينة: المنطق، اللغات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- نجد أن مراقبة تحقيق هذه الشروط يكون من خلال الملف المودع للمترشح لمنصب الشغل.

تجدر الإشارة الى ان الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 في المادة 75، تضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة نص على أنه لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- لأن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوق المدنية.
- ألا يحمل شهادة سوابق القضائية.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط أنسب والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

كما جاء في القانون رقم 09-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل كما يلي:

- لا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقيته.

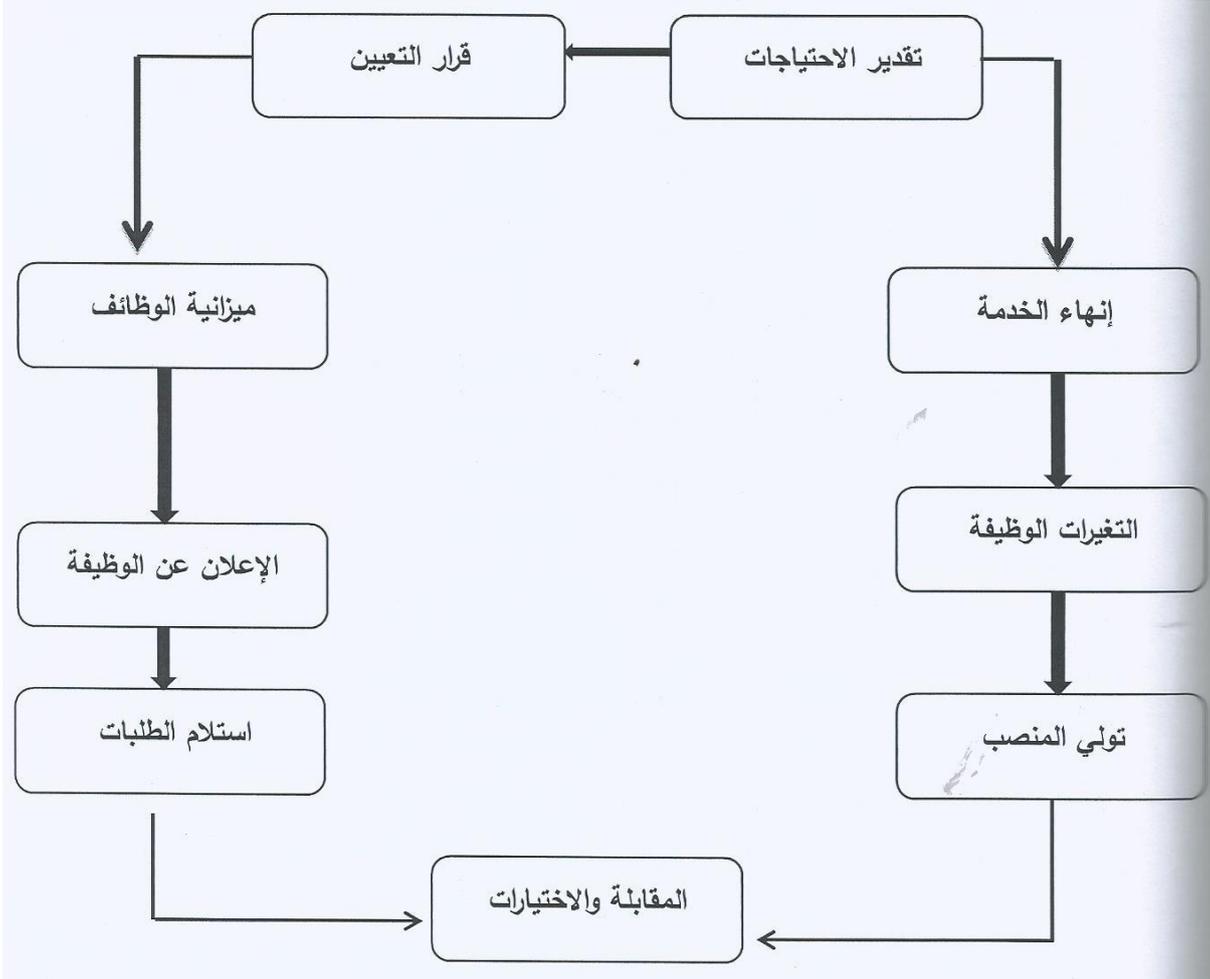
### 3- مبادئ التوظيف: يقوم التوظيف على المبادئ التالية:

- مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية مع جميع المترشحين للتوظيف.

### 4- خطوات التوظيف:

- 1- تقدير احتياجات المؤسسة التوثيقية من العاملين من حيث العدد والمؤهلات: شعبة المكتبيين بالنسبة للمكتبات، أمناء المحفوظات بالنسبة لمصالح ومراكز الأرشيف...
- 2- مراجعة ميزانية الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف.
- 3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.
- 4- استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها.
- 5- إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.
- 6- إتمام إجراءات التعيين.

- 7- تولي الموظفين للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.
- 8- التغيرات الوظيفية المختلفة كالترقية والنقل.
- 9- إنهاء الخدمة: التقاعد، الاستقالة، الإقالة.



الشكل 01: مراحل التوظيف.

وهناك من قسم خطوات التوظيف إلى ثلاث مراحل: الاستقطاب، الاختيار ثم التعيين.

#### 1- الاستقطاب:

##### • مفهوم الاستقطاب:

- هو العملية التي يمكن من خلالها جذب طالب العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون

ويبحثون عن الوظائف زمن يعرضونها، بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف والمؤسسات بشواغرها.

- ويشير أيضا الى عمليات البحث، الدراسة والتحري عن المواد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملا الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

#### ● العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

- سمعة المنظمة: وهي ما تمتاز به المنظمة من مزايا جاذبية.
- مغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من غير من المنظمات ضعيفة الجاذبية والأفراد ومن الأمثلة على ذلك:
- الرواتب والأجور المخبرية، الترتيبات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة، الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين، الموقع الملائم والسليم، الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد، استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد، عدم خطورة العمل،
- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فعالا في عملية الاستقطاب ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة والتضخم فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين فغن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.
- الاتجاهات الاجتماعية السائدة: إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين إذ أن المجتمع غالبا ما يشكل توجها إيجابيا نحو منظمة أو عمل ما لأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراض السائدة في المجتمع كسياسة العيب السائدة اتجاه بعض العمال.

#### ● مبررات وأسباب الاستقطاب:

- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملا الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- الاسهام في عملية تقليل الافراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي لأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.
- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات.

- المساهمة في تحقيق درجات عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.
- القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل.
- مصادر البحث الداخلية والخارجية لاستقطاب الأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة:
- المصادر الداخلية: يعتبر العاملون داخل المنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة في الحياة العملية، يتم الحصول على الافراد المناسبين من داخل المنشأة يتم بإحدى الطرق التالية:
  - الترقية: تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط بترقية يوضح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة العليا.
  - النقل والتحويل: يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى والهدف قد لا يكون لخلق التوازن في عدد العاملين، فقد تكون أقسام مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري ان تتضمن عملية النقل زيادة في الاجر أو المسؤولية أو السلطة. وقد تلجأ بعض المنشآت في اتباع سياسة التوظيف للموظفين السابقين على أساس انهم موظفون من الداخل خاصة الراغبين منهم العودة الى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته في بعض المنشأة وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين ويتم اتباعها أكثر في المنشأة الصغيرة وهي تحقق مزايا عدة للمنشأة من زيادة الشعور بالولاء بينهم لكن عيوبها كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات قدرة وكفاءة عالية من خارج المنشأة تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.
- المصادر الخارجية:
  - مكاتب العمل الحكومية: تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشأة الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل

ومن الطبيعي أن يتوقع ان يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية او النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

■ مكاتب التوظيف الخاصة: يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية وتفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو المنخفضة او تفرقة بين الأشخاص وعادة ما تدفع رسوم لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل او طالب العمل.

■ الإعلان: يتم الاعتماد على الإعلان للحصول على الافراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة وازدادت أهميته بارتفاع نسبة التعليم وانتشار وسائل الاتصال الجماهيرية.

■ الجامعات والمدارس: تعتبر من المصادر المباشرة لانها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية والجامعية وهي تستعمل في حالة نقص سوق العمل النادرة في تخصصات معينة.

■ الترشيحات من قبل موظفي المنشآت: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصة حيث يزكي العاملين في المنشأة بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة كذلك يميل بعض أصحاب عمال الى تعيين الافراد الذين يوصى العاملون لديهم أصحاب اعمال آخرين.

## 2- الاختيار والتعيين:

### ● مفهوم الاختيار:

- الاختيار: هو العملية التي قيم بمقتضاها مفاضلة الأفراد المتقدمين او المترشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء هذه الوظيفة بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة من ناحية ثانية.

- وهو العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الافراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط والمطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم وفحصهم طبيا لتعيين وانتقاء افضلهم بالمنظمة.

- التعيين: هو العمل الذي يتم بموجب انتقاء أفضل وأنسب المترشحين للوظيفة وذلك على أساس موضوعي وعادي، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توفرها في المترشحين، ومن أجل تحقيق

غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة من جانب وأهدافه من جانب آخر، من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

#### • خطوات عملية الاختيار والتعيين:

- طلب التوظيف: نبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها وقد يتم الإعلان داخل المنشأة وقد يتم الاتصال بالمكاتب التوظيف المتخصصة وبناء على هذا الإعلان يحضر الى المنشأة بعض راغبي العمل ويتم استقبالهم.
- مقابلات مبدئية: تعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار.
- اختيارات: بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الحالية تبدأ خطوة تالية هي اجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من نجاح الشخص في أداء العمل.

#### أنواع الاختبارات:

- اختبار الأداء: يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة.
- اختبار الذكاء
- اختبارات الاستعداد والقدرات.
- اختبارات الميول للعمل.
- اختبارات الشخصية

#### • الشروط الواجب توافرها في الاختيار:

- أن يكون صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار
- ان يكون الاختبار ثابتا. موضوعيا، مقننا.
- أن يكون مستوى الصعوبة او السهولة معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة.
- المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية: ونقصد بها المصادر الداخلية والخارجية التي تعتمد عليها المنشأة للبحث واختبار الابدي العاملة للتوظيف. مثل الإعلانات والمكاتب الخاصة والترقية والنقل والتحويل وغيرها.

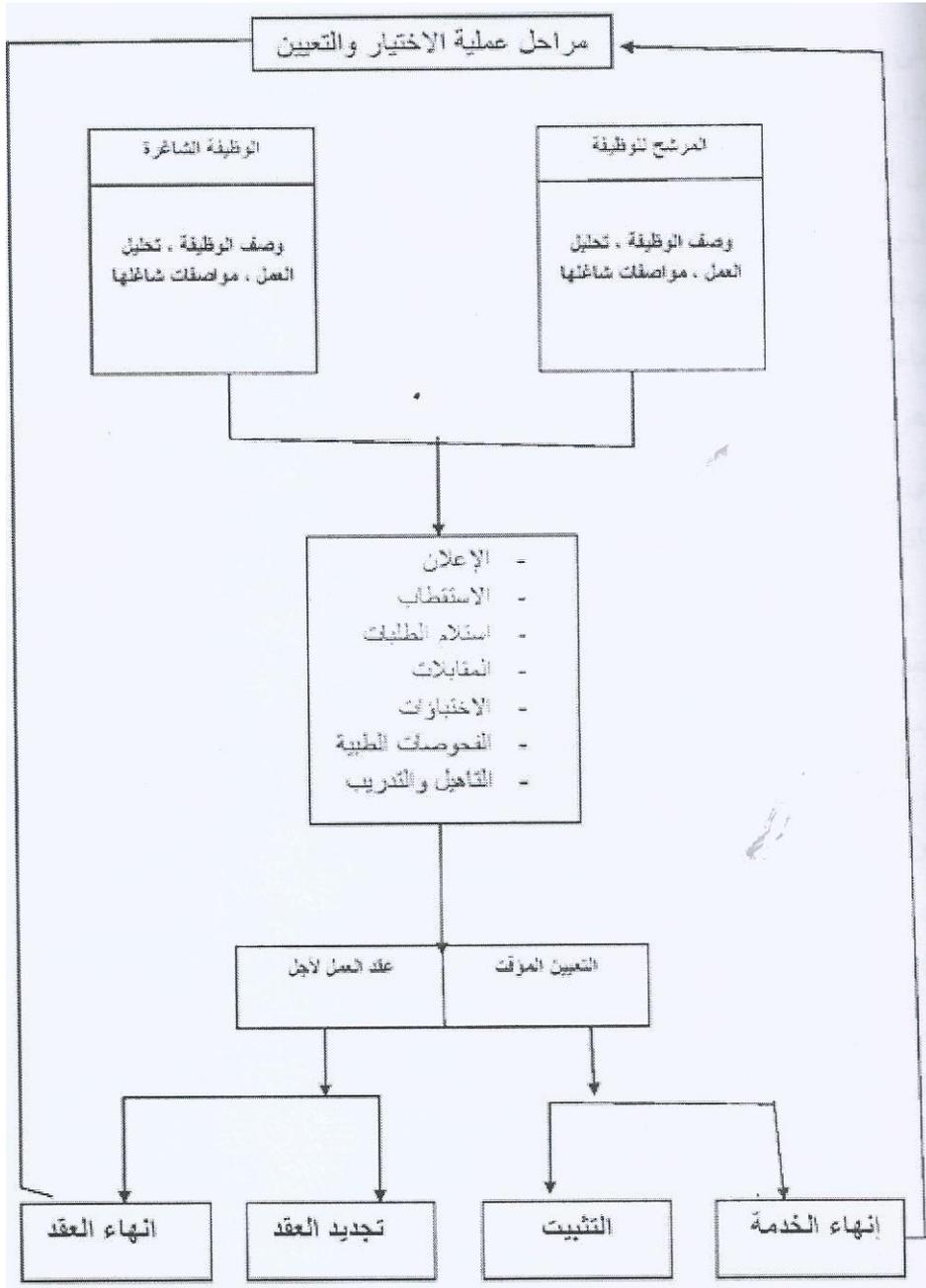
- إجراء المقابلات: تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة اعتقادا منها ان طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة. وتتيح المقابلة من ناحية لطالب الوظيفة مناقشة الإدارة في نوع العمل الشاغل وشروط العمل وماهية السياسات التي تطبقها المؤسسة اتجاه العاملين: التأمين، المعاش، الخدمة الطبية، والاجتماعية وفرص الترقية والتقدم ومقدار الأجر وساعات العمل.
- الفحص الطبي: يتم اجراء الفحص الطبي للمقبلين على العمل لضمان سلامة الموظف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأن بعض المناصب تتطلب اشخاص سالمين مثل المختص في الاعلام الالي يشترط شخص غير مصاب.
- قرار التعيين: بعد التأكد من الاختبارات واجراء المقابلات المبدئية والشخصية والتأكد وُمن الشروط الواجب توفرها في الشخص المناسب يتم بعد ذلك تعيين الشخص المناسب يتم استكمال إجراءات الاختيار بالفحـث الطبي كآخر خطوة ويتم بعد ذلك تعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب لكن هذه الخطوات لا تعني بالضرورة قبول المتقدمين قد يتم رفض بعضهم.
- برامج الرعاية والتهيئة المبدئية: بعد صدور قرار التعيين تقام ودورات تدريبية للموظف حسب التخصص او السلك الذي أدرج فيه ومن خلال الدورات التدريبية والتربصات يستطيع المسؤول الحكم على درجة استيعابه.

3- إجراءات التوظيف: يوضح همشري الإجراءات التي تمر بها عمليتي الاختبار والتعيين على النحو

التالي:

- الإعلان عن الوظيفة: بواسطة وسائل الاعلام المخالفة مثل الصحف، الانترنت، الإذاعة.
- استقبال طالبي العمل: يتم في هذا الاجراء استقبال الأفراد طالبي العمل وتزويدهم كم يطلب منهم الإجابة شفهي على الأسئلة الخاصة بعملهم السابق ومؤهلاتهم وقدراتهم.
- ملئ طلب الاستخدام: بعد اقتناع بالتوظيف لطالب العمل يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضمن معلومات ذاتية عن مقدم الطلب وعن مؤهلاتهم وخبراتهم وأنشطته المهنية.
- عقد اختبارات العمل: تتمثل في اختبارات تحريرية لموضوع العمل وأيضا اختبارات نفسية تشمل الذكاء والسلوك والتصرف.

- إجراء المقابلات الشخصية: بعد اجتياز الاختبارات الموضوعية، يخضع كل من الناجحين لمقابلة شخصية تهدف للحصول على معلومات واقعية دقيقة وتفصيلية عن طالب العمل وبالتالي التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في طلب الاستخدام وتقييم قابليته للعمل.
- التصفية النهائية: التحري الدقيق عن الأشخاص الناجحين في المقابلة الشخصية.
- الكشف الطبي: التأكد من خلوهم من الأمراض التي تؤثر عليه وعلى زملائهم في العمل، التعيين وتحديد الراتب والامتيازات الأخرى. وبعد اجتياز الفحص الطبي يصدر قرار من إدارة المؤسسة التوثيقية أو الإدارة العليا بتعيين الأفراد الذين تمت التوصية بهم ويشمل قرار التعيين على اسم الموظف ومسئولته ودرجته والاضافات المالية، وتتراوح شروط التعيين في فترة اختبارات تجريبية تتراوح ما بين شهرين وستة أشهر وذلك للتأكد من صلاحية العملية. والغرض من هذه التجربة التقييم الفعلي لأداء الموظف في إنجاز ما يوكل إليه من عمل وممارسة للمهنة نفسها داخل المؤسسة وتحت مراقبة المسؤولين وفترة الاختبار تتيح للموظف أم فرصة الاستمرار في العمل أو ترك الوظيفة ثم بعد تتم عملية التقييم لأداء الموظف دوريا أو سنويا عن طريق التقارير التي تقيّم الموظف من حيث السلوك الوظيفي والانضباط في العمل التعاون ومع زملائه ومع رؤسائه وقد يكتبون عنه التقارير في شكل مذكرات أو عن طيق استمارة بها معلومات محددة.



الشكل 02: مراحل عملية الاختيار والتعيين.

## قائمة المراجع:

- بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.
- زرنيز، أمال. استقطاب واختيار الموارد البشرية. محاضرة أقيمت على طلبة السنة الثالثة تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة الشلف: قسم العلوم السياسية، 2013.
- ربحي مصطفى عليان، عبد الحافظ سلامة. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان، اليازوري، 2006.
- غرارمي، وهيبه. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- طه جما يوسف. إدارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة. عمان: دار الحامد، 2007.
- ربحي مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. كلية التخطيط، 2007.
- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية. ع. 16. المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع. 17. المتعلقة بالقانون رقم 9-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.
- بشاريزيد الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
- صلاح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- برنوطي سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- كاظم محمود خضير. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع، 2009.
- عياش بن الشيخ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. البويرة: 2012.
- محمد عباس سهيلة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- الحموري صالح سليم. إدارة الموارد البشرية. د.م.: دار الكنوز المعرفية، 2013.