



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



محاضرات في مقياس الاختيار المهني وتقنيات التوظيف

لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية
ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علم النفس

إعداد الدكتورة:

فاتن باشا

العام الجامعي 2024/2023

الرقم	المحتويات	الصفحة
محاضرات مقياس الاختيار المهني وتقنيات التوظيف		
01	مفهوم الاختيار المهني	07
02	الاختيار المهني وتقنيات التوظيف من منظور تاريخي	14
03	أبعاد وأهمية الاختيار المهني	40
04	مصادر، أسس ومبادئ الاختيار المهني	45
05	عملية الاختيار المهني	52
06	تقنيات الاختيار والتوظيف	66
07	طلب التوظيف	73
08	مقابلة التوظيف	80
09	الاختبارات المهنية	86
10	رسائل التوصية (رسائل المرجعية/التركية)	96
11	عينات العمل	99
12	مشكلات الاختيار المهني	102
13	التعيين المهني	111
14	الاختيار المهني والتوظيف في الجزائر	117
المراجع		126
الملاحق		132

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	نموذج يوضح الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني	09
02	آلية نظام الاختيار المهني في المؤسسة	34
03	المفاهيم والمتغيرات الأساسية للاختيار المهني وفق المداخل النظرية	39
04	مراحل عملية الاختيار المهني	65

الرقم	الجدول	الصفحة
01	النتائج المحتملة لقرار التعيين	112

مقدمة

تهدف وظيفة التوظيف ببساطة إلى اختيار هؤلاء الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف وعلى الرغم من بساطة هذا الهدف من الناحية النظرية، إلا أنه من الناحية العملية يمثل تحدياً لإدارات الأفراد في كثير من المنظمات الحديثة للعديد من الأسباب، وأول هذه الأسباب أن وظيفة التوظيف أو الاختيار والتعيين تمثل تلك النقطة التي عندها تتحول أهداف وخطط الموارد البشرية إلى قرارات تنفيذية ذات تأثير ملحوظ على الأداء المستقبلي للمشروع أو المنظمة ومن الممكن تصور أهمية هذه النقطة إذا علمنا أن نجاح المنظمات في الحصول على قوى عاملة وتوصيف وظائف جيدة لا يعني بالضرورة نجاح هذه المنظمات في الحصول على مستلزماتها من الموارد البشرية الكفؤة والملائمة، بل يحتاج الأمر بجانب الخطط الجيدة إلى نظام سليم لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين خصوصاً إذا كان من الصعب التخلص من العمالة غير المرغوب فيها والتي أخطأ متخذو القرار اختيارها والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب أو ممارسة العمل لفترة طويلة، أما اني هذه الأسباب فيرتبط بالتقدم التكنولوجي الذي تشهده المنظمات المعاصرة، وما يحتاجه هذا التقدم من تخصصات عديدة ونادرة يصعب توفيرها في كثير من الأحيان، وعلى سبيل المثال فإن معظم المنظمات التي تعمل في قطاعات تكنولوجية متقدمة -مثل تلك العاملة في قطاع المعلومات والحاسبات الآلية- عادة ما تنفق كميات ضخمة من الوقت والجهد والمال لجذب المهارات في العديد من التخصصات الهندسية والفنية والإدارية التي يتوافر لديها الرؤية الواضحة والأفكار اللازمة لبقاء هذه المنظمات وازدهارها.

وفي ضوء ما سبق، إضافة إلى ما حدده المحتوى الوزاري لمقياس "الاختيار المهني وتقنيات التوظيف"، جاءت محتويات التفصيلية للمقياس كما -سبق ذكرها- في الفهرس العام للمحاضرات، مقسما وفق المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية الاختيار المهني، حيث تم التركيز في المحاضرات التي تطرقت لهذا العنصر إلى الجانب المفاهيمي لمصطلح الاختيار المهني وأهم أبعاده والمكونات الرئيسية له، الأبعاد، الأسس.. وغيرها.

أما المحور الثاني: فتحدث فيه عن عملية التوظيف المهني وأهم أساليبه وأدواته. في حين سنركز في المحور الثالث: سوف نتطرق إلى أهم محددات الاختيار والتوظيف المهني من منظور محلي وطني.

وعودًا على ما تقدّم، نقترح المواضيع التالية كمحتوى بحثي في الأعمال الموجهة:

1. البروفايل المهني

2. الهوية المهنية (Personal Brand)

3. المواءمة المهنية والتوافق المهني

4. القرار والتردد المهني

5. الاندماج والاستبعاد المهني

6. الانتقال المهني

7. الصمت المهني

8. الوعي والنضج المهني

9. النجاح والارث المهني

10. الطموح المهني

11. التمكين المهني.

والمطلوب في الأعمال الموجهة هو أن يتعرف الطالب على أكبر قدر من مصطلحات العلمية ضمن التخصص، ويفهمها ويستوعب الفرق بينها لتمكينه من استخدامها على الوجه

السليم وتوسيع تحصيله العلمي والمعرفي لمحتوى المقياس خاصة ومحتوى التخصص عامة، بالإضافة إلى مساعدته على استنباط مواضيع مقترحة لمذكرات التخرج وإنهاء متطلبات مرحلة الماجستير في تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية -بأبلغ ما يمكن - علميا وبيداغوجيا.

المحاضرة الأولى: مفهوم الاختيار المهني

1. تعريف الاختيار المهني:

1.2. الاختيار لغة:

إن الاختيار لغة مصدر من الفعل "اختار" وألّه خير، يخيّر؛ وهو طلب ما هو خير وفعله، والخير: ضدّ الشرّ، وجمعه خُيور، تقول منه: خِرتَ يا رجل، فأنت خائر، وخار الله لك؛ وتخيّرت هذا الشيء: أخذت خياره وخيرته، يقول المصطفوي في كتابه التحقيق: "أن أصل الواحد في هذه المادة: هو انتخاب الشيء واصطفائه، وتفضيله على غيره، ففيه قيدان الانتخاب والاختيار، والتفضيل. وهذان القيدان ملحوظان في جميع صيغ اشتقاقها. فالخير هو ما يقابل الشر: فالخير ما يُختار ويُنتخب من الأفراد، ويكون فاضلاً وراجحاً، قال الله تعالى: "وأنا اخترتك فاستمع لما يوحى" (سورة طه، آية 13)، وقال تعالى: "ولقد اخترناهم على علم على العالمين" (سورة الدخان، آية 32)، وقال عز وجلّ: "وربك يخلق ما يشاء ويختار" (سورة القصص، آية 68)، ويقول تعالى: "واختار موسى قومه سبعين رجلاً لميقاتنا" (سورة الأعراف، آية 155)، ويراد الانتخاب مع توجه ورغبة وقصد وكون المنتخب ذا فضيلة، فتدلّ الهيئة على الرغبة". (نهى سليم، 2022، ص 49)

1.2. الاختيار المهني اصطلاحاً :

يقصد بالاختيار المهني للفرد: "هو قياس قدرات الموجهين مهنيًا للكشف عن أفضلهم لنفس المهنة، وهي مرحلة تأتي بعد التوجيه المهني، حيث يتم الاختيار المهني الكفاء لمهنة معينة من بين مجموعة من الأفراد" (طارق عبد الرؤوف، إيهاب العيسى، 2018، ص 42) في حين يعني به فرج طه (2007، ص 117) : "تلك العملية التي يتم عن طريقها اختيار أصلح المرشحين أو المتقدمين للتعيين في عمل معين، وأنسبهم له."

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

كما يحدد الدكتور أحمد عزت راجح بأن: "المقصود بالاختيار المهني هو انتقاء أصح الأفراد وأكفئهم من المتقدمين لعمل من الأعمال"، وهو من تعريفه هذا يرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي إليه التوجيه المهني، ألا وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (كامل محمد عويضة، 1996، ص41)

ومنه يتوضح لنا بأن الاختيار المهني هو عملية مفاضلة بين مجموعة من الأفراد تقدموا للحصول على وظيفة ما لدى مؤسسة أو هيئة تنظيمية. هذا وقد قسمت عبايدية أحلام (2007، ص30) السياقات التعريفية لمفهوم الاختيار المهني إلى سياقين هما:

- **السياق التحديدي:** الذي يعتبر الاختيار المهني حدث آني يمكن تحديده من خلال المطابقة بين خصائص الفرد ومتطلبات المهن، ومن أبرز المساهمات التي تتدرج ضمن هذا الاتجاه نذكر أعمال كل من "آن روو" و"هولاند".
- **السياق التطوري:** وينظر على الاختيار المهني على أنه سيروية تطورية تمتد عبر الزمن، تؤدي على بلورة اختيارات ومشاريع الفرد، إن أهم النظريات التي ظهرت في هذا الاتجاه هي نظرية "جينزبرغ" و"سوبر".

2. تقاطع مفاهيمي للمصطلحات:

يعد مصطلح الاختيار المهني وحدا من تلك المفاهيم التي تتداخل وتتقاطع بشكل كلي أو جزئي مع مفاهيم علم النفس عمل وتنظيم مثل: التوجيه المهني، الانتقاء المهني؛ وعليه وجب الوقوف على الفروق المفاهيمية فيما بين هذه المصطلحات لتبيان التكامل والتشابه بينها، ومن بين ذلك:

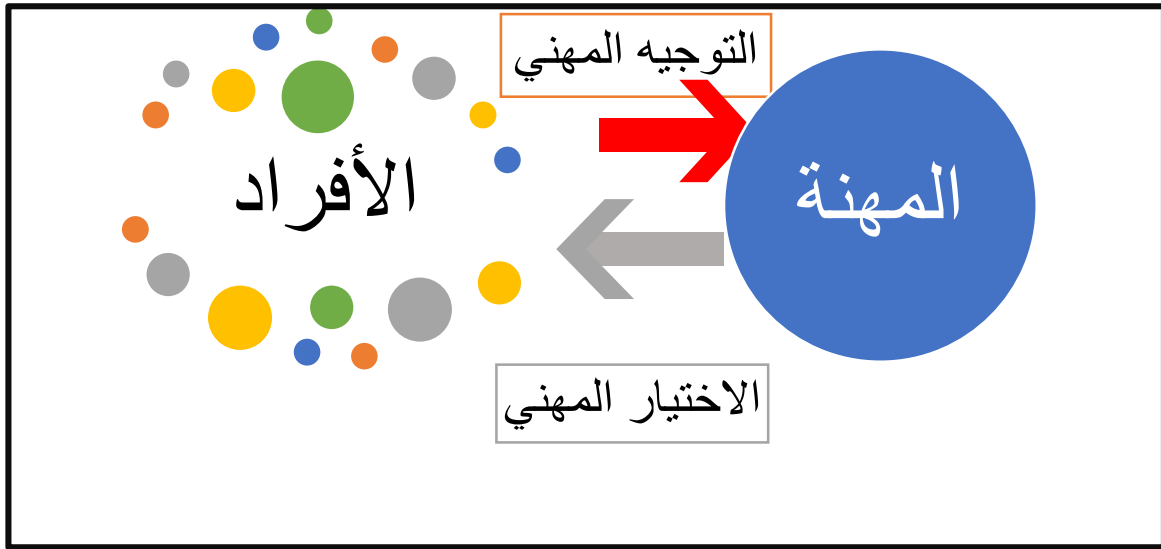
• الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني:

إذا كان المقصود بالاختيار المهني هو انتقاء أنسب المتقدمين لشغل عمل معين، فإن المقصود بالتوجيه المهني هو انتقاء أنسب عمل لشخص معين، أي أننا في الحالة الأولى

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

(الاختيار المهني) يكون عندنا أشخاص كثيرون متقدمون لعمل معين، وتتلخص المهمة في أن ننتقي من بينهم أنسبهم وأصلحهم للقيام بهذا العمل فنعينهم فيه، بينما في الحالة الثانية (التوجيه المهني) يكون عندنا شخص واحد وأمامنا أعمال عدة، وتتلخص مهمتنا في أن ننتقي له من بين هذه الأعمال الكثيرة أنسب عمل (أو أعمال حسب ترتيب مناسبتها) تؤهله له استعداداته، وقدراته الجسمية والنفسية. (فرج عبد القادر طه، 2007، ص125)

شكل رقم (01): نموذج يوضح الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني



المصدر: من إعداد الباحثة

- ويمكن إيجاز أهم الفروق بين التوجيه المهني والاختيار المهني فيما يلي:
- أن الاهتمام بالتوجيه المهني يتركز حول الفرد نفسه، أما في الاختيار المهني فيتركز حول العمل.
 - في الاختيار المهني يزداد الاهتمام بتحليل العمل وتحديد مستلزماته أو مواصفاته، أما في التوجيه المهني فالاهتمام موجه نحو تحليل قدرات الفرد وإمكانياته، ثم إمداده بالمعلومات المهنية اللازمة.

- يهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوى البشرية لصالح العمل، بينما يهدف التوجيه المهني إلى استغلال الأعمال لصالح الأفراد. (كامل محمد عويضة، 1996، ص42)

• الفرق بين الانتقاء المهني والاختيار المهني:

تعتبر فتحية يحيى وابتسام بزوح (2020، ص60) أن الانتقاء المهني: "من المفاهيم ذات الأهمية في حياة الفرد الحاضرة والمستقبلية حيث يعني اختيار الفرد لمهنة من المهن حسب قدراته وميوله وسماته الشخصية وظروفه الاجتماعية، وشمل هذا التعريف ثلاث خطوات مهمة وهي:

- معرفة الفرد لنفسه من حيث قدراته وميوله وسماته وظروفه البيئية ونوع مستوى تعليمه وتدريبه

- معرفة المهن المختلفة وما تتطلب من قدرات وسمات تعليم وتدريب

- المطابقة بين الخطوتين السابقتين حتى يتم الانتقاء الموفق".

لذلك يعتبر سوبر (Super) أن: "اختيار الفرد لمهنته هي واحدة من لحظات الحياة التي يدعي الفرد من خلالها إلى تأكيد التصور الذاتي لنفسه بشكل واضح، وذلك بمواجهة مختلف النماذج المتنوعة التي تمنحها المهن، والتي هو ملزم بالاختيار من بينها". (معزوزي ورضا، 2020، ص263)

غير أن الجدير بالذكر، هو أن الفرق بين مصطلحي الانتقاء المهني وبين مصطلح الاختيار المهني هو فرق في السياق التي يتم فيه الجمع بين الفرد المناسب والمكان المناسب؛ فإذا تناولنا السياق الفردي سيتضح لنا أن أمر اختيار المهنة المناسبة ينطلق من الفرد ورؤيته وتقديره لذاته وبعدها يتجه نحو المهنة التي ترضيه مبدئياً، في حين سيتضح لنا من خلال السياق التنظيمي أن عملية الاختيار المهني تنطلق من الوظيفة أو المسمى الوظيفي أو المهني الشاغر.

بمعنى آخر الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني هو التالي:

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- التوجيه يبدأ من الفرد، ويركز اهتمامه فيه، في حين أن الاختيار يبدأ من مهنة معينة ويهتم بها في المقام الأول.
- التوجيه يعمل على المعرفة، والإرشاد لصالح الفرد، ويقوم على أساس أن كل إنسان يجب أن عمله بين مختلف الوظائف الاجتماعية حتى إن كان عاجزاً، أو مريضاً، أو ذا عاهة، في حين أن الاختيار يعمل على التصفية والاستبعاد، ولا يهتم بمصير من يستبعدهم من الأفراد.
- الاختيار المهني يهتم بتحليل العمل، وتحديد مستلزماته ومواصفاته، أما في التوجيه المهني فيهتم بتحليل قدرات الفرد، وإمكانياته، ثم إمداده بالمعلومات المهنية اللازمة.
- يهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوى البشرية لصالح العمل، بينما يهدف التوجيه المهني إلى استغلال الأعمال لصالح الأفراد. (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 2020، ص82-83)

3. دوافع الاختيار المهني:

- هناك العديد من العوامل التي تتقاطع لاختيار الفرد المناسب للعمل في المنصب المرجو شُغله، يمكن توضيحها فيما يلي:
- **الشاعر الوظيفي لدى المؤسسات:** فوجود منصب شاغر في المؤسسة، يدفع الإدارة الى اتخاذ الاجراء المناسب للتعامل معه لتجنب تعطيل العمل أو الهدر الوظيفي، ومن هذه الإجراءات هي الترقية، النقل الوظيفي، التدوير الوظيفي..، ولكن يبقى الاختيار المهني واحدا من أبرز هاته الإجراءات بُغية استقطاب وتوظيف الفرد المناسب لهذا الشاعر الوظيفي.
 - **استحداث مناصب وظيفية جديدة:** مثلما يتم الان استحداث وظائف مهندسي وتقنيي البيانات الكبيرة (Big-Data)

- **متطلبات مهارية حديثة للأدوار الوظيفية:** فالموظف الإداري سابقا كان يمكنه أن يزاول عمله كتابيا أو بآلة النسخ، أما اليوم فقد باتت مهارة استخدام الكمبيوتر والمهارات التقنية المختلفة مطلبا ضروريا بالرغم من عدم تغير المسمى الوظيفي للعديد من المهن كالسكرتير، الموظفين الإداريين، إدارة الموارد البشرية.. وغيرها من الأدوار أو حتى المهن كالتعليم والطب والمحاماة.. الخ.
- **إعادة الهيكلة التنظيمية للأدوار الوظيفية:** عندما تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة تنظيمها الإداري يتبين أن هناك بعض الوظائف تحتاج إلى "التبسيط الوظيفي" أي تقسيم المهام الموكلة لدور وظيفي ما إلى أدوار وظيفية مساعدة (مثلا: أن نجد دور مسؤول إدارة المواد البشرية يحتاج إلى التقسيم إلى ثلاث أو أربع وظائف، فبدل أن يقوم به شخص واحد أصبح من الضروري أن يقوم به ثلاث أو أربع أشخاص)، أم أن تحتاج بعض الوظائف إلى "التركيز أو التجميع الوظيفي" أي أن يتم جمع وظيفيتين أو أكثر في وظيفة واحدة (مثلا: أن نجد وظيفة سكرتير ووظيفة مبرمج ووظيفة منسق إداري، يتم جمعها في وظيفة إدارة واحدة وهي وظيفة مشرف إداري أو سكرتير عام).
- **التطوير الوظيفي:** ويحدث في عدة حالات منها: حينما تتوسع المؤسسة في أدائها المهني وترفع من مستوى جودته، أو أن يزداد عدد العملاء الذين تقدم لهم خدماتها أو حتى المناطق الجغرافية التي تتواجد بها، فيتوجب ذلك أن تستحدث المؤسسة مناصب وظيفية جديدة لم تكون تحتاجها سابقا.

4. أهداف عملية الاختيار المهني:

بحسب عبد النور أرزقي (ص21) يسعى الاختيار المهني إلى تكييف الأفراد مع المهن الكثيرة والمتنوعة، وذلك بالتوفيق بين الفروق الموجودة بين الأفراد، أي يسعى لعقلنة هذه الفروق مع تنوع المهن وقطاعات العمل، بمعنى اختيار لكل مهنة الفرد أو الأفراد المناسبين لها، القادرين على أدائها، ولولا الفروق لكان من السهل توزيع الأفراد على المهن بشكل

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اعتباطي، ولما كان لا بد من عملية الاختيار، وقد أثبتت الدراسات والبحوث في ميدان العمل منذ مدة لا تساوي الأفراد أمام المهام التي يؤدونها في كيفية التعامل معها وفي درجة التكيف والتناسق مع متطلباتها، مما أدى إلى بروز حتمية الاختيار، وحتى في المهن البسيطة والتي لا تتطلب وقتا طويلا ولا جهدا كبيرا لتعلمها ظهر نوع من الاختلاف من حيث المردود. وفي ضوء ذلك يمكن أن نجل أهداف الاختيار المهني في:

- إيجاد لكل مهنة أو عائلة مهنية ما يناسبها من قدرات ومهارات
- توفير للفرد المجال المهني الذي يمكنه من توظيف كل ما لديه ويطور قدراته
- تحقيق أقصى ما يمكن من بذل وعطاء
- توزيع المهارات توزيعا صحيحا ومفيدا
- تفادي هدر المورد البشري
- تحقيق الاستثمار الأمثل في الطاقة البشرية
- ضمان استقرار اليد العاملة وبالتالي تقليص معدلات التسرب المهني
- الاسهام في رعاية المتفوقين والممتازين والحفاظ على تفوقهم والحيلولة دون ضياع القدرات الفائقة التي يمتلكوها
- الاستفادة من قدرات غير الأسوياء بتوفير المناصب مع نقائصهم
- تحقيق التكيف المهني بأقل جهد وأقل تكلفة وفي أقل مدة زمنية.

المحاضرة الثانية: الاختيار المهني وتقنيات التوظيف من منظور تاريخي

1. التطور التاريخي للاختيار المهني عبر الحضارات:

- **الحضارة الصينية:** يوضح خربيش زهير (2018، ص64) بأن "الصينيين هم أول من اشترط إجراء اختبارات التوظيف لاختيار المترشحين بهدف شغل مناصب عمل في الوظائف الحكومية العامة، بحيث يتم اختيارهم وتعيينهم على أساس معياري، الجدارة والكفاءة وبهذا تعتبر الحضارة الصينية أقدم نظام عرفه التاريخ في اختيار العاملين وتعيينهم في الخدمة المدنية عن طريق الاختبارات...، ففي القرن 11 ق.م أدرك الصينيون أهمية استخدام أساليب مميزة لاختيار وتعيين العمال وترتيب وظائفهم، فقد كانت تعاليم كونفوشيوس، تتضمن مقترحات علمية موجهة للإدارة العامة للدولة، مبنية على أسس سليمة تؤكد على ضرورة اختيار قيادات تتوفر على مواصفات أساسية كالقدرة، النزاهة، الأمانة والابتعاد عن الأنانية.. الخ، وتعيينهم مباشرة في مختلف مواقع الدولة طبقاً لما تنص، عليه إجراءات الاختيار والاختبارات التي تستند إلى تلك المعايير الشفافة والنزيهة ولا تسمح إلا باختيار الشخص الكفؤ".
- **الحضارة المصرية:** كانت الوظائف في مصر الفرعونية تخضع للملك، وهي محصورة في طبقة النبلاء والأمراء، وكانت تنتقل عن طريق الميراث، فنجد من خلال كتاباتهم أن أحد الحكام وهو "تباح حُثب" يوصي ابنه بالقول: "بلغني أنك أهملت دراستك وسرت وراء ملذاتك فهل تريد أن تكون فلاحاً تكد وتشقى، فكن موظفاً يحترمك الجميع ويمتلى بيتك خدماً وحشماً، وتتربع في مجلس الثلاثين إلى جانب رجال البلاط"، كما اهتم الفرعنة بالإدارة العمومية والتدريب، بالإضافة إلى أن الترقية كانت على أساس الكفاءة. (جمال قروف، 2022، ص106)

• **الحضارة الرومانية:** إن الرومان اهتموا أساسا بالقانون، إلا أن عملية التوظيف كانت خلفية عقائدية لاهوتية، حيث أن النبلاء عند إسناد المهام إليهم يتم استشارة الآلهة في الليلة التي تسبق اختبار المترشحين للمنصب فيبقى من يختار المترشحين ساهرا تلك الليلة ينظر إلى السماء ويردد بعض الأسماء، ومن يذكر اسمه ويتزامن ذلك مع علامة مثل الشهب، يكون هو صاحب الوظيفة.

كما كانت الترقية عند الرمان على أساس تفوق الشخص وإحاطته بالمسائل القانونية، إلا أن مجيء الإمبراطورية العليا في عهدة "أوكتافوس" فقد عرف النظام الإداري الذي كان قائما تطور بتنظيم الوظائف إلى أقسام، وتم الاعتماد على الترقية بالأقدمية، ومع مرور الوقت ظهرت البيروقراطية والطبقية، حيث تمكن السادة والاقطاعيين من الوظائف السامية أما البقية فيتولون الوظائف العادية. (جمال قروف، 2022، ص107)

• **الحضارة الإسلامية:** قدمت الحضارة الإسلامية مجموعة من الأسس والمبادئ لضبط عملية الاختيار من أهمها:

- **مبدأ الصلاحية:** كان الفقهاء يرون وجوب اتباع أسلوب اختيار الشخص الملائم للعمل الملائم بحسب نوعية العمل حيث قال عليه الصلاة والسلام: "من استعمل رجلا من عصابة وفي تلك العصابة من هو أرضى الله منه فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين" (أخرجه الحاكم)

- **مبدأ الجدارة:** يقصد به هو النظام الذي يقضي باختيار القادة عن طرق الاختبارات والتي تتمثل في إجراء المسابقات العامة التي تكشف مدى جدارة بعض الأشخاص لتولي المناصب. وقد قيد النظام الإسلامي مبدأ الجدارة بضمانتين أساسيتين:

✓ **أولا:** ألا يختار للقيادة من يطلبها أو يحرص على أن ينالها، فلم تكن القيادة

في الإسلام لمن يسألها بل كانت لمن يستحقها، لذلك نجد النبي (ﷺ) رفض

أن يستعمل أبا ذر الغفاري وقال له: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإني أحب لك

ما أحبه لنفسه وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها" (صحيح مسلم)

✓ **ثانياً:** ألا يكون سبب الاختيار المودة أو القرابة فقط عملاً بقول النبي (ﷺ):
 "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباة، فعليه لعنة الله لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم" (مسند الإمام أحمد بن حنبل)
 كذلك حذر أبو بكر الصديق (رضي الله عنه) يزيد بن أبي سفيان حيث بعثه إلى الشام قائلاً له: "يا يزيد إن لك قرابة عسيت أن تؤثرهم بالامارة، ما أخاف عليك". (مسعود وآخرون، 2019، ص ص 69-70)

2. الاختيار المهني وفق المدارس الحديثة:

1.2. الاختيار المهني في المدرسة الكلاسيكية:

وتتألف هذه المدرسة من ثلاثة مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية، ومدرسة البيروقراطية. ولقد اعتمدت المدرسة بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الافتراضات حول المؤسسات واختيار العاملين كالتالي:

1.1.2. المدرسة العلمية للإدارة:

منذ بداية القرن التاسع عشر، زاد الاهتمام بالاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمل، كما بدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجه نحو الإدارة وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية آنذاك ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة من الرواد الأوائل. حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية الإدارة لأول مرة في التاريخ.

❖ **فريدريك تايلور (1856 - 1915):** بدأ تايلور حياته في شركة فيدفييل للصلب في فيلادلفيا عام 1875 كميكانيكي، ثم تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين بعد حصوله على درجة علمية في الهندسة من خلال دراسته الليلية، وقد اخترع أدوات عالية السرعة في قطع الصلب كأول عمل مميز له، ثم قضى معظم حياته كمهندس استشاري وكمحاضر لنشر أفكاره التي توصل إليها حول ما يعرف بالإدارة العلمية (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص86)، حيث قام في 1911 بإصدار كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي اشتمل على المبادئ الأربعة للإدارة العلمية والتي تتضمن بدورها رؤيته لأسلوب اختيار العاملين، وهي:

1- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

2- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.

4- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

يقول تايلور: " إن الشيء الوحيد الذي يميز تطور وتحسن الحياة الإنسانية هو الزيادة في حجم الإنتاج، والزيادة هي التي تحقق الثروة الحقيقية، إن عمال اليوم يعيشون حياة أفضل من حياة الملوك منذ 300 سنة فمن أين هذا التقدم والرخاء؟ إن الإجابة ببساطة هي الزيادة في إنتاجية الفرد التي نجد أنها اليوم تساوي 20 ضعف ما كانت عليه منذ 300 سنة مضت".

وبالرغم من هذه المساهمات العظيمة التي قدمها تايلور للإدارة العلمية، فإن أعماله تعرضت للانتقاد الشديد، ففي عام 1912 أدت المقومة لأفكاره إلى حدوث إضراب كبير بين العمال.

❖ **فرانك جيلبرت (1868-1924) و ليليان جيلبرت (1878-1972):** قام فرانك

وليليان بتكوين فريق عمل متعاون من زوج و زوجة على نحو غير معتاد، وقدا مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العملية، فلقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة إلى

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المزيد من أساليب زيادة الانتاجية. أما ليلان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق وعن آثار ضغوط العمل على العمال عام 1912.

لقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام لكل وظيفة يقوم بأدائها العمال وذلك بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل، وذلك من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل.

كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية، ووفقا لهذه الخطة فان العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية، ومستعد للتقدم لوظيفة أعلى، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت، وهكذا فان كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم، وينظر باستمرار للأمام لفرص مستقبلية جديدة. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص91)

المساهمات العامة للإدارة العلمية: في ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد الأوائل السباق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الادارة العلمية في اختيار العاملين، وذلك على النحو التالي:

- 1- اختيار العاملين يكون وفق الأداء الكمي ومعدل انجاز العمل.
- 2- عملية اختيار العاملين تكون وفق ما يحتاجه العمل وليس ما يُحسنه العامل
- 3- مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المؤسسات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتحليل الوظائف، والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 92)
- 4- إجراء الاختبارات كاختبارات القدرات والذكاء...الخ، وتحديد المعايير الواجب توفرها في اختيار الأفراد حتى يتوافقون مع الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين فرد نشط وذكي في أداء عمل معين دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني

- 5- ركز تايلور على الجوانب الفيزيولوجية للعامل أكثر من الجوانب الإنسانية بحيث نظر إلى مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" نظرة ميكانيكية أين حدد شروط العامل الحمال بأنه يجب أن يكون ضخمة البنية، غبيا ويشبه الثور في تكوينه الجسماني.
- 6- اعتقد تايلور جازما بتطبيق العلم في اختيار الأفراد، لأن المسيرين المكلفين بهذه الوظيفة في ذلك الوقت لم يغيروا طرقهم مع العمال، وبالتالي فإن الكثير منهم فشلوا في طرق تسييرهم وتسيير العمال. (زهير خربيش، 2018، ص74)

❖ الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:

- اعتبر تايلور وزملاؤه الفرد مقبضا في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكانته النفسية والاجتماعية، وله قدراته الخلاقة.
- اعتقادها أن الفرد كسول بطبيعته ومن ثم يجب مراقبته وتحفيزه باستمرار وخاصة في النواحي المادية.
- الاعتقاد بأن الفرد شخص أناني يسعى على تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة. (محمد الصيرفي، 2005، ص108)

2.1.2. مدرسة التقسيمات الإدارية:

ربما لا يعتبر من قبيل المبالغة عندما يعتبر الكثير من المتتبعين للتطور في الفكر التنظيمي أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيرا في الفكر الإداري تلك النظرية التي يطلق عليها "نظرية مبادئ الإدارة"، والتي سنحاول تسليط الضوء على أبرز روادها، ومنهم:

- ❖ **هنري فايول (1841 - 1925):** ويعد هنري رجل أعمال فرنسي مؤسس هذه المدرسة، فقد ظهرت أفكاره في ذات الوقت الذي ظهرت فيه أفكار تايلور غير أن اهتمامه كان منصبا على الإدارة العليا على عكس تايلور التي كانت اهتماماته منصبة على الإدارة المباشرة، فقد كان فايول مهندسا وقد عمل مديرا لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، وقد تميز عن تايلور في جانبين هاميين وهما:

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

* اعتمد تايلور على الدراسة والتجارب العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس.
 * ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى وفي جميع المؤسسات وجميع الظروف. (حسين حريم، 2003، ص22)

وقد كان له أتباع في جميع أنحاء العالم أشهرهم كوليك في الولايات المتحدة الأمريكية،
 موني، رايلي، واريك من بريطانيا.

كما اهتم فايول بوصف المدير ووظائفهم حيث ركز في اختياره لهم على أهم الصفات التي
 يجب توفرها فيه وصنفها على النحو التالي:

- * الصفات البدنية مثل الصحة والقوة.
- * الصفات العقلية مثل القدرة على التحكم والتقدير والتحليل والابتكار.
- * الصفات الخلقية مثل الحزم وتحمل المسؤولية والقدوة والولاء.
- * الصفات الفنية مثل المعرفة لمتخصصة المتعلقة بجوانب الوظيفة.
- * الصفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
- * صفات تربوية وتتعلق بالنواحي الأخرى التي لا تتعلق بالوظيفة. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص100)

❖ **مساهمات مدرسة التقسيمات الإدارية:** وقد ساهمت هذه المدرسة بزعامة هنري فايول في تطوير الإدارة العلمية ووضحت ضرورة عملية اختيار العاملين من خلال تحديد الصفات الواجب توافرها فيهم، وخاصة عند اختيار المديرين والتي يتم الأخذ بها حتى الآن عند اختيار وتقييم المديرين في المؤسسات المعاصرة. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص ص 101-102)

❖ الانتقادات الموجهة للمدرسة:

- 1- قد لا يمكن وضع بعض الصفات موضع التنفيذ عند اختيار العاملين.

2- يرى البعض أن نسبة كبيرة من أفكار ومبادئ هذه المدرسة تقتصر إلى التعميم على جميع المؤسسات.

3- وأخيراً، فإن هذه المدرسة تتشارك مع المدرسة العلمية في إهمالها للعنصر البشري والأبعاد النفسية والاجتماعية للسلوك التنظيمي على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة.

3. المدرسة البيروقراطية:

إن كلمة البيروقراطية تعكس عند سماعها اليوم ما يدور في أذهاننا حول المؤسسات الحكومية أو كبيرة الحجم واللوائح والإجراءات البطيئة وكذلك الروتين في العمل... وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة، ولكن البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص92)

مبادئ هذه المدرسة:

1- التدرج في السلطة والوظائف حيث تتناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة حيث يأخذ شكل العمل في المنظمة الشكل الهرمي.

2- تقسيم العمل على أساس التخصص على أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق معه.

3- القواعد والتعليمات والتي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين وتحميهم من تعسف الرؤساء.

4- التدوين الكتابي وذلك من أجل حفظ القرارات والأوامر والأنظمة والقوانين والتشريعات وكل ماله علاقة ببيئة المؤسسة.

5- عدم التحيز بما يعني ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيداً عن المصلحة الشخصية والأعمال الفردية،

6- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية بما يعني أن تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

7- الكفاءة بما يعني استخدام الخبرة واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.

8- فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يجب أن يمتلكوا وسائل العمل والإنتاج وإنما يزودون بها وهم مسؤولون عنها.

9- لا يوجد أي حق في تملك المنصب الرسمي أو في تملك المكتب أو ما فيه.

❖ **ماكس ويبر (1864 - 1920):** وتنسب إليه فكرة الإدارة البيروقراطية، وهو

باحث اجتماعي وعالم اقتصادي كان مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين لذا فقد قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية. واقترح ويبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي ما تعرضنا له من مبادئ في هذه المدرسة. (محمد الصيرفي، 2002، ص118)

ومن أساليب اختيار العنصر البشري داخل التنظيم البيروقراطي ما نلخصه عن زهير خريش (2018، ص ص68-69) ما يلي:

✓ اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها بناء على درجة التخصص في هذه الوظائف
✓ ضرورة احتكام قرارات الأفراد وترقيتهم لمعايير موضوعية كالكفاءة والتأهيل العلمي بعيدا عن الاعتبارات غير الموضوعية، وهو ما يكفل تحقيق الفعالية وزيادة الأداء بحيث يعهد للفرد بالمنظمات البيروقراطية القيام بهذه الوظائف، بناء على مؤهلاته وكفاءاته الفنية

✓ الكشف عن المؤهلات الكامنة بواسطة القيام ببعض الامتحانات الخاصة بالتوظيف
✓ يتحدد مركز شاغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي بناء على بعض الخصائص منها:

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- أن الموظف في هذا التنظيم له أهمية كبيرة واحترام وفق القواعد المنصوص عليها والتي تمنع إهانة الموظف بهذه القيمة الاجتماعية
- مصدر القيمة الاجتماعية للموظف بالأساس هو حصوله على الوظيفة واختياره بناءً على معيار الشهادة العلمية، التي وظف أساسها.
- ✓ قام فيير بالعمل على تجنب كل أشكال المحسوبية والمحابة في التوظيف والترقية مؤكداً على اعتماد المعايير الموضوعية فقط.
- ✓ جميع أعضاء الجهاز الإداري الذين يتم اختيارهم طبقاً لمبدأ التعيين يخضعون لمبدأ التسلسل، بحيث يخضع كل موظف من موظفي التنظيم إدارياً إلى العضو الذي يعلوه وفق مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة.

❖ الانتقادات الموجهة للمدرسة:

- أنها ركزت على جل اهتماماتها على إجراءات العمل مع إغفال أهمية الأهداف إذ تأخذ إجراءات العمل وتعليمات الأولوية على الأهداف. (محمد الصيرفي، 2005، ص120)
- الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.
- التناقض والتعارض في المبادئ التنظيمية، مثال ذلك تعارض مبدأ تدرج السلطة الهرمي مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس للاختيار والتعيين، ومبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص96)
- الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح... وما شابه ذلك.
- التركيز على الناحية المظهرية ولاسيما في المستويات الإدارية العليا مثل الألقاب والمراكز. (محمد الصيرفي، 2005، ص120)

• الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء، حيث أن اللوائح المجردة تخبر العاملين الحد الأدنى لمستويات الأداء، وعندما يلتزم الأفراد به فإن الإدارة تصبح غير راضية، ومن ثم تنشأ الصراعات والخلافات التي تؤدي إلى التوتر بين الأفراد الذي يؤثر سلباً على معدلات الأداء.

• علاقات السلطة الرسمية من أعلى لأسفل والتي لا تكفي وحدها للإدارة الفعالة، حيث يفتقر التنظيم العلاقات الأفقية اللازمة للتنسيق بين الإدارات، وكذلك تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى لضمان الحيوية للتنظيم. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص96)

• التركيز على المركزية في العمل مما قد يسيء إلى المؤسسة والعاملين فيها ولا سيما إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو غير مخصصة في عملها.

• عجزت النظرية عن استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة واستيعاب التطور التكنولوجي. (محمد الصيرفي، 2005، ص120)

• إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية، وهذا بالطبع يترتب عليه نتائج عكسية متمثلة في انخفاض الكفاءة في التنظيم وربما فشله تماماً في تحقيق أهدافه.

• التنظيم البيروقراطي في تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية، وهذا لا يتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ومن ثم فإن محددات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدراته الذاتية. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص96)

وبالرغم من الانتقادات والتحفظات العديدة التي أثرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج الذي اقترحه ويبر أصبح "نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المنظمات الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية. (حسين حريم، 2005، ص25)

2.2. الاختيار المهني وفق المدرسة الإنسانية (نيوكلاسيكية):

سميت بالمدرسة النيوكلاسيكية لأنها جاءت كردّ فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ولتغطية جوانب القصور والنقص فيها؛ تعتمد فلسفتها الرئيسة على حركة العلاقة الإنسانية من أجل تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسمت نتيجة تأثير وانتشار أفكار المدرسة التقليدية بالإضافة على الاستفادة من طرق ونتائج بحوث علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الصناعي، والعديد من العلوم السلوكية والمناهج التجريبية التي استخدمت الأسلوب العلمي في تطوير علوم التسيير.

لقد أثبتت هذه العلوم أن السلوك الإنساني هو سلوك مركب تحكمه مبادئ ثلاثة هي:

- **مبدأ السببية:** يقر هذا المبدأ أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، فهو نوع من التصرفات والسلوكيات الناتجة عن سبب معين.

- **مبدأ الهدف:** يستند هذا المبدأ على فكرة مؤداها أن لكل تصرف بشري مهما كان سببه غاية أو هدف معين يسعى لتحقيقه.

- **مبدأ الدافعية:** إضافة إلى أن سلوك الفرد هادف وله سبب معين فإن له دافع يؤدي إلى تحديد اتجاهه ودرجة الإصرار على السلوك وعلى تحقيق الهدف، أي أن وراء السلوك البشري نجد دافعا تحكمه وتسيطر عليه، وتتمثل هذه الدوافع في الرغبات.

إن هذا التعقيد كان سببا في سقوط فرضية النظر إلى الإنسان باعتباره آلة فيزيولوجية يمكن حساب طاقتها على العمل وسرعتها، وأن ذلك احتل جزءا بارزا في النظريات الفسيولوجية باعتبار أن الطاقة البشرية هي دالة لعدد من المتغيرات كالإجهاد، فترات الراحة، الظروف المادية للعمل. وفي هذا الإطار جاءت دراسات المدرسة السلوكية في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات باستخدام أساليب البحث العلمي وابتاع المنهج التجريبي مستعينة بنتائج أبحاث العلوم الأخرى، فكانت من أهم هذه التجارب تلك التي أجراها إلتون مايو على جانب بعض المساهمات النظرية مثل ماري فوليت، وبرنارد، ليكرت..، والتي ركزت بدورها على اعتبارات إضافية في عملية اختيار العاملين، كالتالي:

❖ **هنجو منستربرج (1863 - 1916):** وهو ألماني الأصل، ويعتبر مؤسس علم النفس التطبيقي، فقد قضى منستربرج عدة سنوات كأستاذ زائر في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة، وتمكن في عام 1913 من نشر كتابه "علم النفس والكفاءة الصناعية" والذي حمل أفكارا جديدة كانت تمثل تطورا كبيرا في علم النفس الصناعي بالإضافة إلى ما تضمنه هذا الكتاب من تفسير للعلاقة بين الإدارة والسلوك الإنساني. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص103)

❖ **تشستر بارنارد (1886 - 1961):** والذي كان رئيسا لإحدى المؤسسات في الولايات المتحدة، ونشر في نهاية فترة خدمته كتاب "وظائف المدير التنفيذي"، والذي نادى من خلاله بتدعيم من خلاله بتدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين من خلال تدريب العمال. وتشجيع عمليات الجماعة والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة. وقد تمكن بارنارد من خلال تجربته العملية وقراءته الواسعة في علم الاجتماع والفلسفة من بناء نظرياته في السلوك التنظيمي والمؤسسة. وقد توصل إلى:

- الأفراد يعملون معاً في المؤسسات الرسمية بغرض تحقيق غايات لا يتمكنون من إنجازها بمفردهم.

- المنظمة "نظام تعاوني" من الأفراد، تنطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي:

* الاستعداد للتعاون.

* وجود هدف أو غرض عام مشترك.

* الاتصال؛ وأن غياب أي عنصر من هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى عدم التكامل في المنظمة.

- السلطة يجب أن تستمد من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها، ويتم قبولها على أساس:

* فهم الأوامر.

* اتساق الأوامر مع أهداف المؤسسة.

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

* انسجام الأوامر مع اهتماماتهم الشخصية.

* القدرة البدنية والعقلية لإطاعة الأمر؛ إن هذه النظرة للسلطة تعرف اليوم بـ "نظرية

القبول". (حسين حريم، 2005، ص27)

❖ ماري فوليت (1868 - 1933): أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية ركزت

مساهماتها على تحليل دور الفرد في العملية الانتاجية، لتشكل بذلك إطارا مرجعيا

للمسير في تعامله مع الفرد متكونا من مجموعة من المبادئ هي:

1. القوة والسلطة: عارضت نظرية فوليت الدور البيروقراطي الرسمي للسلطة وترى أن الفرد

يكتسب قوته من خلال قدرته على الإنجاز، بينما السلطة لا تعني التسلط والإلزام بقدر ما

تعني حق الفرد أيا كان نركزه في ممارسة هذه القوة.

2. إن تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل إنما يتم عن طريق القوة المشتركة بدلا من القوة

المتسلطة.

3. مع كبر حجم نشاط المؤسسات وضرورة الخبرات المتخصصة يتطلب الأمر تكامل

الأنشطة فيما بينها من جهة، ومن جهة ثانية وجوب العمل بقاعدة تفويض السلطة.

4. أما من حيث مبدأ إصدار الأوامر ركزت نظرية فوليت على الناحية السيكلوجية في

تطبيق هذا المبدأ خاصة فيما يتعلق برد الفعل السيكلوجي للفرد عند تلقيه الأوامر، لأنها

ترى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة الفرد بطريقة أو بأخرى، لذا يجب السيطرة على

مثل هذه المواقف عن طريق اللجوء إلى الإقناع.

5. إن وجود الصراعات في المؤسسة يعد أمرا طبيعيا نتيجة سوء استعمال السلطة بالتسلط

ولكن الأمر غير الطبيعي أن يتم تسيير هذه الصراعات على حساب أحد أطراف النزاع،

إن الأمر يحتاج إلى توفيق لا إلى تفريق، ولن يتم هذا دون عملية تنسيق واتصال.

6. يشكل التنسيق مركز أو محور التسيير حسب فوليت لكونه أساس تكامل أنشطة المؤسسة

وأداة لتحقيق التفاعل بين كافة العوامل والموارد في المؤسسة على أن يتم هذا التنسيق عن

طريق استخدام أسلوب الاتصال المباشر. (محمد الصيرفي، 2005، ص132)

❖ **إلتون مايو:** ولد إلتون مايو في استراليا والتحق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922 وقد قاد خلال الفترة 1926-1947 فريقا من الباحثين من جامعة هارفارد أجرى معهم تجاربه المشهورة حول تأثير ظروف العمل المادية: الضجيج، الإضاءة، فترات الراحة... على إنتاجية العمل ومعدلات الإنتاج، فكانت البداية من مصانع النسيج في فيلادلفيا، وتتحدد خلاصة هذه التجارب أنه بالإضافة إلى ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الانتاجية هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا وتشكل مدخلا حقيقيا لزيادة الانتاجية وهي التي تعبر عن العلاقات الإنسانية في العمل، وكانت هذه النتيجة البداية والأساس للاهتمام بأثر المنظمات غير الرسمية في العمل على الانتاجية. وعلى وجه العموم فان مايو توصل إلى:

- أن ما يقوم به الفرد من مجهودات في عمله لا يتوقف فقط على قدراته الجسمانية بل من خلال الظروف الاجتماعية في محيط العمل أيضا.
- أن المكافآت والحوافز غير المادية (المعنوية) لها دور كبير في تحقيق مستويات من الإشباع النفسي للعامل وبالتالي الشعور بالرضا.
- التفاعل الاجتماعي في المؤسسة يلعب دورا هاما في توجيه سلوك المؤسسة.
- التخصص الدقيق في العمل ليس بالضرورة منطلق في تحسين الانتاجية وتحقيق في الكفاءة.

ولقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية من تجارب مايو بعض المبادئ أهمها:

- أن المؤسسة عبارة عن شبكة من العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الجماعات العمالية، وليست مجرد من عدد الأفراد منعزلين وغير مترابطين متواجدين لأداء مهام محددة فقط.
- أن سلوك الفرد في المؤسسة هو انعكاس عن اتجاهات الجماعة في العمل، هذه الجماعة لها أعراف وتقاليد يلتزم بها الأفراد ويتأثر بها سلوك المؤسسة.
- أن تلك التقاليد الجماعية قد تكون عقبة أمام تحقيق أهداف المؤسسة إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة وهنا تلعب القيادة دورها في التأثير على هذه التقاليد لتعديلها

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مما يتناسب مع أهداف المؤسسة، عن طريق التقارب والتعاون. "(حسين حريم، 2005، ص25)

❖ **رئيس ليكارت:** في إطار المنهج السلوكي وتأثيرا بفلسفة النظام التعاوني لـ شيستر بارنارد جاءت الإسهامات العديدة لليكارت في علوم التسيير، أهمها تلك التي تركزت على تفسير ظاهرة القيادة، فالمؤسسة حسبه ليست هيكلًا تنظيميًا يتكون من مجموعة هيئات عمالية ترتبط ببعضها من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها، لهذا فإن أسلوب العمل في المؤسسة ونمط اتخاذ القرارات فيجب أن يأخذ في اعتباره فلسفة العمل الجماعي والمشاركة، وهنا تبرز أدوار القيادة، ووفقًا لتفسيراته فالقيادة نوعان الأول يصب جل اهتمامه بالعمل والنوع الثاني يهتم بالأفراد وحاجاتهم، الأول لتحقيق الأهداف وتشكيل الإطار المرجعي في توجيه النشاطات، ومنه يتحدد الأثر الوظيفي لكل مبدأ من مبادئ العمليات، ولذلك يكل التخطيط عند أرويك الوظيفة التحديدية عند موني.

❖ **نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجروجر (1906 - 1964):** لقد شعر دوجلاس بأن القيادات الإدارية تتبع غطاء إداريًا يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني، والتي قام بتلخيصها وتسميتها بنظرية X، ثم قدم بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الأولى في نمط الإدارة وأطلق عليها نظرية Y، وبأنه يجب وضع الاعتبارات التالية عند اختيار العاملين:

• نظرية X:

- معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن.
- الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.
- التهديد والرقابة والمباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يتصف معظم الناس بالكسل.
- يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.
- الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها.

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.

● نظرية Y:

- العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.
- يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها.
- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة، وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص ص 108-109)

وقد فضل ماكجروجر افتراضات نظرية Y واقترح أن توجه للمديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيه، ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينات من القرن الماضي، للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة، إلى تبني افتراضات نظرية Y. (حسين حريم، 2003، ص 28)

❖ **أبراهام ماسلو:** لقد حاول عالم النفس ماسلو عبر عدد من السنوات تقويم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ولقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية "هرم الحاجات لماسلو"، هذا وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشارا. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص 110)

حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الاحترام أو المكانة، وأخيرا تأتي حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم. فالحاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك الفرد، وإذا ما تم إشباع حاجة يتوقف تأثيرها على سلوك الفرد. (حسين حريم، 2003، ص ص 28-29)

❖ **فريدريك هيرزبرغ:** وهو صاحب نظرية ذات العاملين أو السببين في الدافعية، وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين:

- عوامل الصيانة: وإن لم تتوفر تسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل (ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف..).

- العوامل الدافعية: إذا توفرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الترقية، الاعتراف، الانجاز..). وقد استنتج بأن إثراء العمل هو أساس الدافعية. (حسين حريم، 2003، ص29)

❖ **لكرس أرجيرس:** ويرى أن هناك إمكانيات كبيرة كامنة لدى الأفراد لا بد من إطلاقها ولن يتم ذلك إلا من خلال إدارة متتورة تستطيع إيجاد الفرص المناسبة لإطلاق تلك الطاقات ويقدم أرجيرس إطارا لإيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم عن طريق تغيير التنظيم ليناسب حاجات الأفراد وتهيئة الأفراد للتجاوب مع التغيرات التنظيمية ولتحقيق هذا التكامل لا بد من التأكد من نضوج العاملين وانتقال الإدارة من الجانب السلبي إلى الجانب الإيجابي. (محمد الصيرفي، 2005، ص134)

❖ **تقييم المدرسة:**

❖ **الايجابيات:**

من ناحية العملية التسييرية عامة للأفراد:

- تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي ركزت على الجانب الإنساني في سياسات الإدارة، فقد قدم رواد المدخل السلوكي العديد من الإسهامات الهامة التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، السلوك الإنساني، وسلوك الجماعات، العلاقات الشخصية، الدافعية في العمل، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري.

- ساعدت على توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع المرؤوسين.

أما من ناحية عملية اختيار الأفراد فيمكن أن نجعلها في:

- البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب
- محاولة إيجاد العمل، الذي يتماشى مع مواهب وقدرات الفرد العقلية
- محاولة التعرف على الفروق الفردية بين الأفراد، فيما يخص القدرات والمواهب بهدف الانسجام مع العمل الذي يقومون به سواء من ناحية الذكاء، أو الشخصية وإظهار الرغبة في العمل
- يجب توفر بعض المعايير عند اختيار أفراد لمنصب مدير المنشآت، كالمهارات السلوكية، المهارات الفنية والإدارية.

وتأسيساً على كل ما سبق، فإن النتائج التي طرحتها مدرسة العلاقات الإنسانية كانت منصبة بالدرجة الأولى، على إعطاء الأولوية للجانب الإنساني للفرد وذلك، من خلال ما توصل إليه إلتون مايو وزملاءه، حينما اكتشفوا أن الفرد تحكمه اعتبارات نفسية معينة تكون أهميتها أكثر من الاعتبار المادية. (زهير خريش، 2018، ص 80)

❖ السلبيات:

- بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل السلوكي للفكر الاقتصادي فإنه - شأنه في ذلك شأن المدخل الكلاسيكي - لم يقد تفسيراً متكاملًا لأبعاد الإدارة، حيث ركز على الجانب الإنساني فقط والبيئة الداخلية، وأهمل العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة الخارجية المحيطة بالفرد وما تشتمل عليه من عوامل مادية. وبالتالي فإنها تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.
- رغم الاهتمام بالفرد إلا أن جهود مايو وزملائه لم تمتد إلى مفهوم هذه الحاجات بالتفصيل والعمق اللازمين.
- بسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيراً ما يختلفون في تفسيرهم وتوصياتهم على النحو الذي جعل المدير في الحياة العملية يواجه حيرة وصعوبة في الاختيار ما بين آراء ونصائح هؤلاء، والتي قد تصل إلى حد التضارب أحياناً.

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- أنها توصلت إلى الكثير من التصميمات اعتمادا على عدد محدد من البحوث التي لا توفر أساسا كافيا لبناء نظرية علمية في التسيير.

1.2. الاختيار المهني وفق المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

بداية تضم هذه المدرسة مجموعة من النظريات من أهمها:

1. نظرية النظم: لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطارا عالجا جانبا من المؤسسة وأغفل الجانب الآخر. وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بالنظرية العامة للنظم وقد أحدثت تلك النظرية قفزة نوعية كبيرة في جال الدراسات العلمية للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة، والنظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية .

⌘ **مفهوم النظم:** وتعني أن كل نظام من هذه النظم يتكون من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها، تميزها مجموعة من الخصائص مثل: الشمولية، الانفتاح، التحويل، الترابط والانسجام. (محمد الصيرفي، 2005، ص140)

⌘ **مكونات النظام:** يتكون النظام من مجموعة أساسية من العناصر، فعلى اعتبار وظيفة الاختيار المهني كنظام يتكون من عناصر أساسية وهي:

* **المدخلات:** وهو ما توفره من موارد بشرية مستقطبة ووفرة بالنوعية المطلوبة، ومعايير محددة لاختيار الموارد، بالإضافة للقوانين، تجهيزات..الخ.

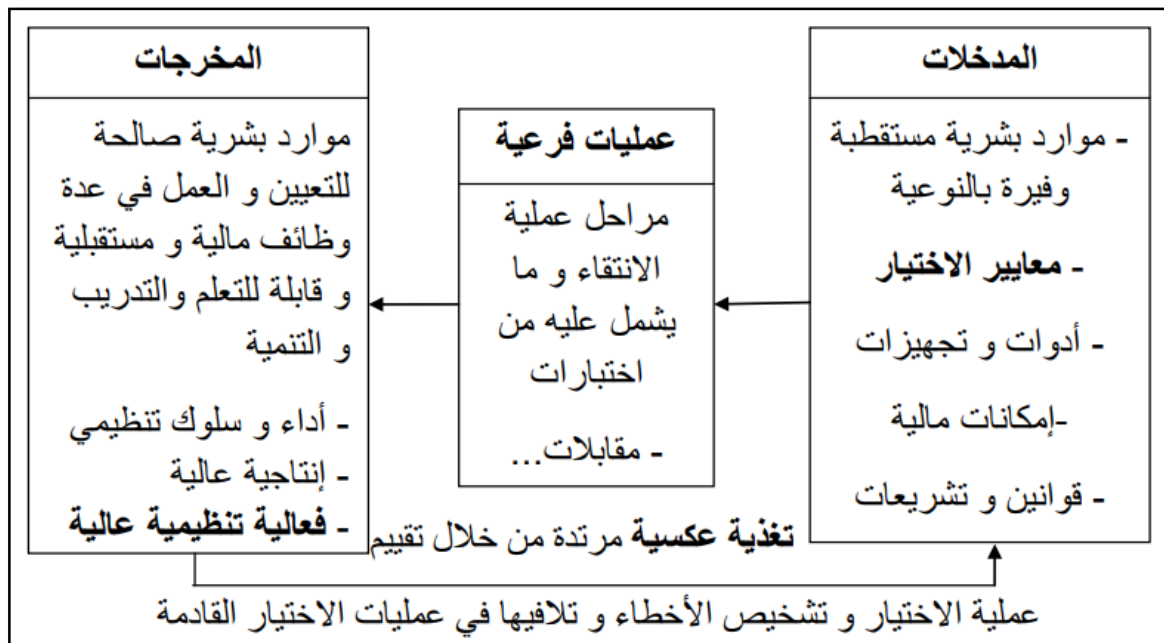
* **العمليات (الأنشطة):** بعد توفر هذه الموارد، يتم اخضاعها إلى عمليات فرعية وما تشتمل عليه من مراحل، ويتم في عمليات الاختيار القيام بالاختبارات، إجراء المقابلات..الخ.

* **المخرجات:** والمتمثلة في توفير الموارد البشرية الصالحة للتعيين في الأماكن المناسبة الأداء والسلوك التنظيمي الفعال، وإنتاجية عالية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة. (زهير خربيش، 2018، ص ص 97-98)

***التغذية العكسية:** وتعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعزى عمل النظام وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فاعلية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة، وهي تعتمد أساساً على المعلومات والمعطيات القادمة من كل من الداخل المؤسسة وخارجها. (محمد الصيرفي، 2005، ص140)

وفيما يلي شكل يوضح آلية هذا النظام :

شكل رقم (02): آلية نظام الاختيار المهني في المؤسسة



المصدر (زهير خريش، 2018، ص98)

ومن أبرز إسهامات رواد هذه النظرية، التالي:

- **إسهامات A.K.Rice:** يرى A.K.Rice من خلال دراسته في مصانع القماش المنشورة في كتابه المعنون "الانتاجية والتنظيم الاجتماعي 1958" أن المؤسسة هي نظام مفتوح يستورد من البيئة عناصر معينة يحولها إلى سلع وخدمات وفضلات ويعيد تصديرها للبيئة فهي "المؤسسة" نظام كلي يحتوي على نظامين فرعيين أساسيين يتعلق النظام الأول بوظائف

المؤسسة المختلفة ويرتبط الثاني بوظائف المسير، ويرى أنه من الضروري العمل على تطوير النظام الثاني والذي أسماه النظام الإداري، كما يمكن تجزئة هذين النظامين إلى أنظمة تحتية إذا تطلب الأمر، ويؤكد من خلال نتائج دراسته أن هناك علاقة طردية بين الانتاجية العالية والعلاقات الاجتماعية الجيدة.

• **إسهامات Kahn Katz:** في كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات 1966" يرى الباحثان أن المؤسسات ما هي إلا أنظمة مصطنعة وأن القوى التي تربط هذه الأنظمة هي نفسية أكثر مكنها بيولوجية ولن تحاكي في بنيتها وتكامل أجزائها الأنظمة البيولوجية، وأن الأنظمة الاجتماعية تعد أكثر قابلية لتغيير من الأنظمة البيولوجية وأكثر صعوبة في الدراسة نظرا لصعوبة تمييز حدودها بدقة. (صبحي العتيبي، 2005، ص92)

2. **نظرية التركيز على اتخاذ القرارات:** يعتبر Herbert Simon واحدا من العديد من رواد النظريات الإدارية الذين اقترحوا أن أكثر الطرق فعالية لتحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي وبين المدخل السلوكي والاجتماعي في التنظيم هو التركيز على عملية اتخاذ القرارات. والهدف هنا يتمثل في تحقيق نوع من العدالة بين التفسير غير الرشيد للسلوك وفقا للنماذج السلوكية والعلاقات الإنسانية وبين الافتراضات الرشيدة بدرجة كبيرة للنماذج الكلاسيكية في التسيير. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص116)

ولقد كانت مجهودات Simon في اتخاذ القرارات بمثابة انطلاقة لمجهودات الكثيرين من رواد الفكر الإداري في تطوير نظرية اتخاذ القرارات باعتبارها عملية تمزج بين الرشيد وواقعية في تحديد وتعريف المشكلة موضوع القرار، وتنمية البدائل الممكنة لحل المشكلة.

3. النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لمدرسة النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح". وهي تمثل "اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، وغنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة " أي أن جوهر هذه

المدرسة هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف. (حسين حريم، 2003، ص33) وسنتطرق إلى أهم رواد هذه المدرسة على سبيل الذكر لا الحصر، على التوالي:

● **جوان ويدورد:** حيث صنف الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع، وأوضح أن هناك ارتباط بينها وبين النمط التنظيمي المتبع فيها كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجيا المتبعة.

● **إسهامات تشارلز بيرو:** وقد اهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية وهو قد نظر على التكنولوجيا على أنها تعني المعرفة وليس الآلة وقد قسم التكنولوجيا إلى : تكنولوجيا روتينية، غير روتينية (تتصف بتنوع العمال..)، تكنولوجيا هندسية (تتصف بوجود عدد كبير من المشاكل..)، وتكنولوجيا حرفية (تتعامل مع القضايا المتكررة..).

● **إسهامات لورنس ولورثش:** حيث تركزت هذه الإسهامات في فحص أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغير ودرجة الغموض وعدم اليقين الذي يحيط بها وقد بينت تلك الدراسات أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع الهيئات الأكثر تغيرا بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذي فيه درجة كبير من الرسمية مع التنظيمات الأقل تغيرا في الظروف ببيئة مستقرة. (محمد الصيرفي، 2005، ص181)

4. **نظرية J اليابانية:** ومنطوق هذه النظرية أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، فالإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيماننا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل زادت إنتاجيته. كما أن توصيف العمال يكون مدى الحياة، وهذا نتيجة لتوفر بيئة اجتماعية واقتصادية كطاعة النظام والانضباط، احترام العلاقات والتقاليد، الأصالة.. الخ. (محمد الصيرفي، 2005، ص188)

فقد عملت المؤسسات اليابانية على جعل وظيفة اختيار الأفراد من أولويات أعمالها وذلك اعتقاداً منها بأن عملية الاختيار العلمي المبني على الأسس الموضوعية، سيؤدي حتماً على زيادة فعالية وإنتاجية العامل الياباني، وعليه فقد عملت جاهدة لاختيار الأفراد عن طريق تطبيق الاختبارات العلمية والعملية والفيزيولوجية وغيرها من الاختبارات الأخرى، التي يخضع لها طالبي العمل قبل اختيارهم، وما يؤكد مدى اهتمام الإدارة اليابانية أكثر بالاختيار الجيد للأفراد هو حرصها على عقد وتنمية علاقات جيدة مع الجامعات، إذ يتم اختيار الكثير من العمال الجدد بناءً على التوصيات التي يقدمها أساتذة الجامعة، بشأن الطلبة النجباء، وما يؤثر كذلك واقعياً على مدى الاهتمام الواسع بعملية الاختيار هو العمل بالأعراف المتوارثة في التوظيف والتي لا تسمح بالاستغناء عن الموظف حتى بلوغه سن التقاعد، وهذا العرف يوفر قدر من الاستقرار الوظيفي للعامل، ويزيد من درجة ولائه للمنظمة، بل وأكثر من ذلك تقوم الشركات اليابانية بتقديم مكافأة نهاية الخدمة ويرسل عادة للعمل في مؤسسات صغيرة بدوام جزئي يضمن له العيش الكريم. (زهير خريش، 2018، ص102)

5. نظرية A الأمريكية: وتقوم هذه النظرية على أن الوظائف يجب أن تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة، فالتوظيف يكون قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة، بينما يكون الاهتمام بالموظف جزئي مما يضعف من الدافعية تجاه المؤسسات وتكوين الصداقات الشخصية لتصبح العلاقات الإنسانية بالمنظمة ضعيفة.

6. نظرية Z: وتنسب إلى وليم أوتشي William Ouchi، فقد استطاع أوتشي أن يقارن بين الممارسة اليابانية الإدارية والممارسة الإدارية الأمريكية، وتوصل إلى مزيج يمثل أفضل المجالات والطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المنتجات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية.

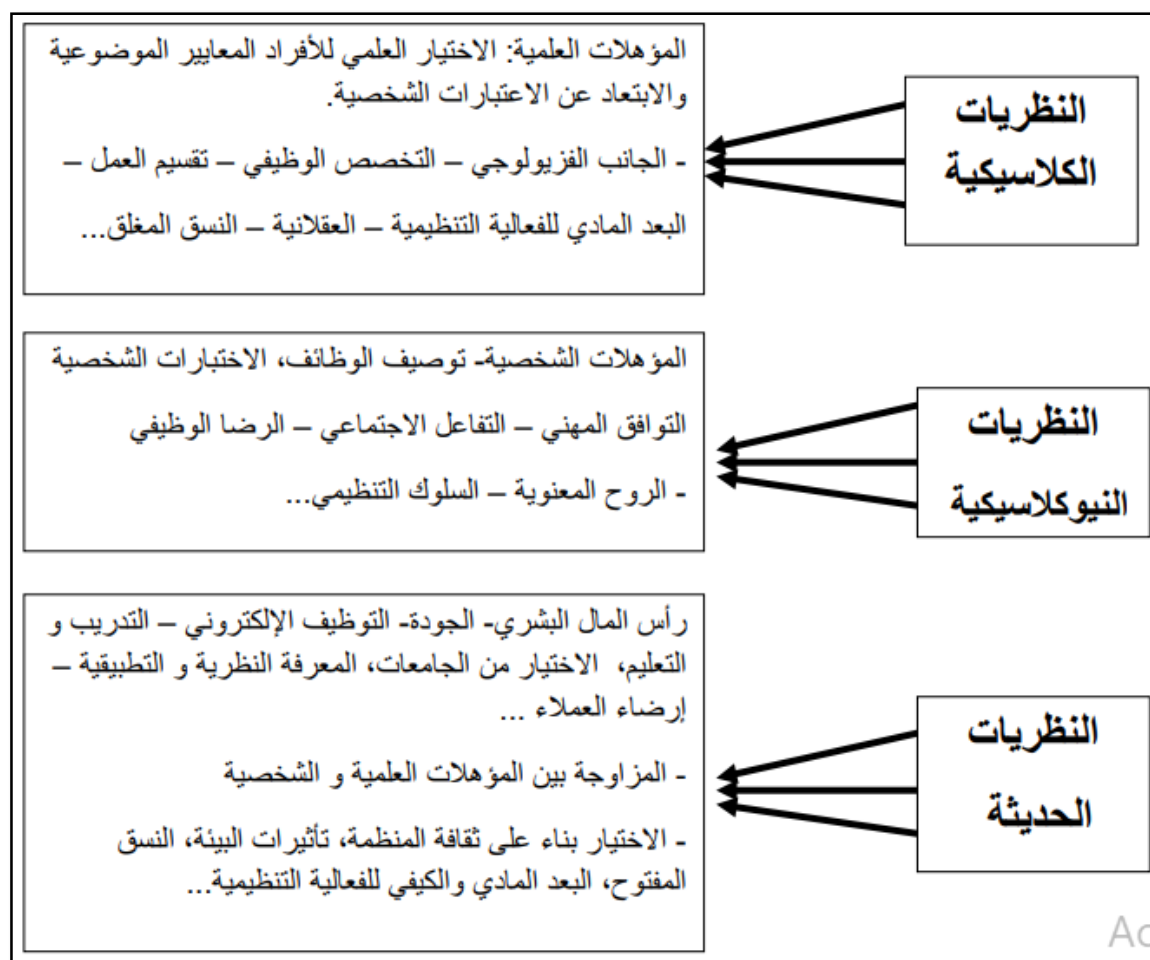
ويدعي أوتشي أنه من خلال تبني هذه النظرية من جانب الإدارة فإن العاملين سوف يشعرون بدرجة كبيرة من الانتماء على المؤسسة. كما أن كل من الانتاجية وجودة الإنتاج سوف يحققان

مستويات أعلى بسبب شعور كل موظف أو عامل في المنظمة بالفخر في عمله. إضافة إلى أن كل من الغياب ومعدل دوران العمال، والذي يكلف المنظمة الكثير سوف ينخفض بشكل ملحوظ. ولقد كان لنظرية اوتشي صدى كبير بين مؤسسات العمال الأمريكية، وقامت العديد من هذه المنظمات بدراسة أبعادها واستخدامها في فلسفتها الإدارية، ومن أكثر الأمثلة على تطبيقات نظرية استخدام ما يعرف بدوائر الجودة Quality Circles في الإدارة المعاصرة. وتجمع هذه النظريات في عمومها على أن اختيار العاملين يجب أن يكون بحسب:

- معيار الكفاءة في العمل
- زيادة التخصص وكفاءة الأفراد
- زيادة الخبرة، المشاركة... الخ
- زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية بانسجام مع النمو الكلي للمنظمة
- التركيز على العنصر البشري
- الاهتمام بالتفاعل بين الأفراد أو ما يعرف بالتنظيم الرسمي
- الأخذ بعين الاعتبار واقع ومتطلبات الموقف الذي تمارس فيه الوظائف أو الأدوار، وبما تحتويه من مبادئ وأساليب تحكم تطبيقها أو ممارستها
- تفاصيل العمل الذي يجب أن تراعي بدائل وتصميم الوظائف بما يتناسب مع مؤهلات وخصائص الأفراد، فمثلا المهام التي ينفذها الفرد يمكن أن تصمم وفق التصميم التقليدي والذي يقوم على أساس درجات التخصص الوظيفي بحيث يقوم الفرد بتكرار مهمة واحدة، أو تصميم وفق التصميم الاثرائي بحيث يؤدي الفرد أكبر عدد من المهام المختلفة والمتنوعة (زهير خربيش، 2018، ص94-96)

وفي الشكل الموالي نوجز أهم المفاهيم والمتغيرات الأساسية للاختيار المهني وفق مداخل النظرية الكلاسيكية، الإنسانية (النيوكلاسيكية)، والحديثة:

شكل رقم (03): المفاهيم والمتغيرات الأساسية للاختيار المهني وفق المداخل النظرية



المصدر (زهير خريش، 2018، ص120)

المحاضرة الثالثة: أبعاد وأهمية الاختيار المهني

1. أبعاد الاختيار المهني:

ومن أهم أبعاد الاختيار المهني ما يلي:

- **ثقافة المؤسسة:** وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات، والمشاعر والأحاسيس والأعراف المشتركة بين العاملين. هذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات: السلوك، والولاء والكفاءة، والخدمات المقدمة للمستهلك، وهي تمثل المادة اللاصقة التي تقارب بين الأعضاء بعضهم ببعض، إن ثقافة المؤسسة شيء غير مكتوب لكننا نلاحظها في القصص والشعارات التي يتداولها العاملون، أو في الملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل، أو في أساليب ترتيب مكاتبهم في المؤسسة. (جمال الدين لعويسات، 2005، ص48)

وتعتبر عملية اختيار الأفراد كخطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك لأنه من خلال قيام المؤسسة بعملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أنهم يمتلكون بعض المواصفات، والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة، وبإمكانها الامتناع عن التعيين إذا لم تكن المؤسسة متفقة مع قيمهم وأهدافهم، وتوجد العديد من الأمثلة الواقعية لتأكيد هذه الحقيقة، فمثلا العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، نجد أن بعض المترشحين للتعين يتخذوا قرارهم الشخصي بالعمل أو عدم العمل في مثل هذه البنوك حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين القيم والثقافة السائدة في هذه البنوك، وبالتالي تكمن هنا أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين والوظائف (التعيين)، ولدى البنوك المختلفة مختلف الزبائن المحتملين، ولهذا السبب أنشأت حاليا ما يعرف بالبنوك

الإسلامية على اعتبار أنها لا تتعامل بالفائدة مما جلب لهذا النوع من البنوك قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء، الذين وجدوا فيها مكانا مناسباً وموافقاً لهم ولقيمهم، وبالتالي فهؤلاء بما يحملونه من قيم ومعتقدات يمكنهم تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة بهذه البنوك؛ وتتجلى عملية الاختيار المهني كأحد الأبعاد الأساسية في تشكيل ثقافة المؤسسة في الفترة التجريبية التي تحرص مختلف المؤسسات على وضع موظفيها الجدد تحت فترة تجريبية مدتها بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، الشيء الذي يسمح لها بالتعرف على الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات وقادرين على التكيف مع القيم الثقافية السائدة، وبالتالي إمكانية تشكيلهم لثقافة فعالة أكثر تنسجم مع الأهداف المسطرة للمؤسسة. (زهير خربيش، 2018، 160)

- **أولوية المهارات والقدرات:** إن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية وفق البعد المعاصر، فإنها لا تختار الفرد لشغل وظيفة محددة وإنما يكون تعيينه مرهون بما تمتلك من قدرات ومهارات مختلفة، تؤهله للعمل في أكثر من منصب، ففي اليابان مثلاً تتم التعيينات من حديثي التخرج ولمرة واحدة في السنة وأن هذا الأسلوب "Once-A-Year Hiring" يمكن تطبيقه، لأن التعيينات الجديدة في اليابان غير مرتبطة بوظيفة محددة، وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته وبالتالي وجب عليها توسيع مصادر الاختيار، وأن تقوم بتجديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق، كما أن تتوافق المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد مع متطلبات الوظائف التي يوجهون إليها، وبالتالي تستطيع أن تخفض دورة التعيين إلى يوم واحد، ونظراً لفعالية هذا الأسلوب في الاختيار الذي يقوم على مبدأ العمل في أكثر من وظيفة فإن ذلك يؤشر على عدم إيمان منظمات اليوم بالمبدأ الفايولي القائل: "يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب" أو كما عبر على ذلك عمر وصفي عقيلي بـ: "كسر المبدأ الفايولي"، فقد أدى التوجه الحديث لممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى عدم الإيمان بهذا المبدأ في الاختيار لفايول، أو ما تطرقت إليه مختلف النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري -

كما أشرنا إليه في المحاضرة السابقة-، حيث ربطته معظم هذه النظريات بمبدأ التخصص وتقسيم العمل. (زهير خربيش، 2018، ص ص162-163)

• **الاختيار المهني كعملية متكاملة:** ويشير هذا البعد إلى أن عملية الاختيار المهني تتكون من مراحل وإجراءات متعددة ومتسلسلة ومتلاحقة، الهدف منها جمع أكبر قدر من المعلومات عن المرشحين وفق طرق موضوعية، ثم الحكم في النهاية عن مدى صلاحيتهم للتعيين، وقبول المرشحين الذين تتوفر فيهم المعايير اللازمة عن طريق إخضاعهم لإجراء مجموعة من الاختبارات والمقابلات ومختلف التقنيات التي تحدد من يصلحون للتعيين.

• **الاستثمار التوظيفي المستقبلي:** تغيرت النظرة في الوقت الحالي إلى تكلفة عملية الاختيار المهني والتعيين، وبات ينظر إليها على أنها استثمار مستقبلي مربح وليس نفقة بدون عائد، إذا طبقت وفق معايير علمية وموضوعية عادلة، لأن نجاح المؤسسة في اختيار وتعيين أفراد أكفاء ومؤهلين يمكن المؤسسة من تحقيق عائد يعود عليها بالفوائد التالية:

✓ الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق الفعالية في الأداء وتقديم منتج عالي الجودة، ومرضي للزبائن، وبالتالي ضمان أكبر حصة في السوق.

✓ الاختيار السليم يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيما بينها، كما أن عملية تكوينها وتدريبها يكون سهلاً.

• **البُعد النُظمي:** بمعنى أن عملية الاختيار المهني تتكون من أربعة عناصر أساسية أولها المدخلات والتي تتمثل في: تحليل العمل ونتائج الاستقطاب ومختلف الخطط، وهذه المدخلات تخضع لعمليات أساسية والمتعلقة أساساً بمختلف الإجراءات والمراحل كالمقابلات والاختبارات والفحص الطبي.. الخ، وأخيراً المخرجات والتي تترجم في القرار

المتخذ بشأن التعيين، وهذا القرار له انعكاسات واضحة على عمليات التوجيه والتدريب والتطور.

- **توسيع وتطوير العمل:** بمعنى أن عملية الاختيار المهني تقوم على محاولة إضفاء العمل، المرونة، إعطاء العامل حرية أكبر في عمله؛ إضافة إلى تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها فيمن يتم تعيينه، ليشغل في عدة وظائف أو يمارس عدم مهام، وهذا يعد كسراً لقاعدة "الرجل المناسب في عمل واحد مناسب"، ولأن المؤسسة الحديثة تعتمد على أسلوب الفريق وهو ما يتطلب من الفرد أن يمارس عدة مهام وأعمال داخل هذا الفريق. (زهير خربيش، 2018، ص 166)

2. فوائد الاختيار المهني:

- **فوائد الاختيار المهني للمؤسسة:**

لا تقتصر وظيفة الاختيار المهني على انتقاء أكفء الأفراد لمهنة معينة بل هو يفيد أيضاً النظام الداخلي للمؤسسة في:

- توزيع الأعمال على العاملين داخل المصنع أو المتجر أو الجيش..الخ.
- نقل العمال والموظفين من عمل إلى آخر
- ترقية العمال والموظفين إلى مناصب أعلى
- اختيار من يصلحون للتدريب على عمل معين واستبعاد من لا يصلحون
- للاختيار أهمية خاصة في انتقاء مديري الأعمال وقادة الجماعات والمشرفين على العمال
- هناك أيضاً "الاختيار التعليمي"، مثل انتقاء طلبة الجامعة وغيرهم من المتقدمين لدراسات خاصة. (فتحي محمد موسى، 2009، ص ص 93-94)

- **فوائد الاختيار المهني للفرد والمجتمع:**

أما الفوائد التي يجنيها كل من الفرد والاقتصاد القومي من الاختيار المهني العلمي فهي

هي بعينها فوائد التوجيه المهني السليم ونذكر منها:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للفرد خاصة والمجتمع عامة
- تحسين استخدام الموارد البشرية على الوجه الكفؤ والفعال
- شعور الفرد بالأمان والرضا الوظيفي بسبب الاختيار المهني السليم
- تحسين الأداء المهني للأفراد ما ينعكس على مخرجاتهم الإنتاجية على المجتمع، وتحسن مستوى المنتجات والخدمات المستهلكة
- انخفاض معدلات البطالة ودوران العمل في المؤسسات، مما يسهم في تحسن مستوى الإنتاجية والمردودية وبالتالي تحسن اقتصاديات الوطن
- انخفاض نسبة الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية ما يحسن مستوى الصحة للفرد والمجتمع
- زيادة التلاحم والتراحم بين الأفراد العاملين وأصحاب العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الحياة

3. أهمية الاختيار المهني

يمكن حصر هذه الأهمية للاختيار المهني في مدى تحقيقها للعناصر التالية:

- تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف
- تحقيق نوع من التوافق والانسجام في علاقات الأداء داخل المؤسسة
- تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب
- تساعد الفرد على استغلال كامل لقدراته ومؤهلاته في خدمة المؤسسة
- إدراك المنظمة أن اختيارها لشخص مناسب ووضعه في مكان غير مناسب يشعره ذلك بعدم التوافق في عمله ولا يشبع ميولاته، مما يجعله مصدراً لإحداث القلاقل والمشاكل داخل المنظمة. (زهير خريش، 2018، ص138)

المحاضرة الرابعة: مصادر، أسس ومبادئ الاختيار المهني

• تمهيد:

تقوم عملية الاختيار المهني على مجموعة من الأسس والركائز التي تساعد المؤسسة على إنجازها ومتابعتها، بل والعمل على تقييمها وتقويمها إذا ما تطلب الأمر؛ ولكن قبل التعرف على هاته الأسس وجب التعرف بداية على المصادر التي تأتي منها أسس عملية الاختيار والجذور الأساسية التي تتغذى منها في المؤسسة حتى يسهل إدراك نقاط قوة وضعف هذه الأسس.

1. مصادر الاختيار المهني

تتخصر مصادر الاختيار المهني في مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية والتي تكون بهدف تغيير المصالح، أو الرتب المهنية، أو مصادر خارجية عن طريق جذب المترشحين وفرزهم عن طريق مختلف الإجراءات المعمول بها في التوظيف كالمقابلات والاختبارات:

- **المصادر الداخلية:** وتتعلق بإمكانيات وطاقات المنظمة الداخلية، فالعديد من المؤسسات تقوم بعملية الاختيار المهني من مصادرها الداخلية، وذلك عن طريق الترقيات والتحويلات (النقل الوظيفي)، فالاختيار من المصادر الداخلية طريقة تسمح لإدارة الموارد البشرية بإتاحة الفرصة وإعطاء الأولوية في شغل المناصب لعمال المؤسسة، بحيث تقدم هذه الطريقة العديد من الفوائد ومنها السماح للمؤسسة بتخفيف استثماراتها في الأشخاص، بهدف عقلنة نفقات التوظيف والتكوين وريح الوقت وبما أن هذا النوع من المصادر، ينفذ عن طريق الترقية والنقل الذي ينتقل به الفرد إلى منصب أعلى، فإنه طريقة لزيادة وتحفيز واندماج الأفراد في المؤسسة ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويعمل كذلك على:

- توفير قوى بشرية، تمتلك الخبرات الكافية في العمل وهو ما يؤدي على التقليل من تكاليف التدريب
 - المحافظة على العناصر البشرية داخل المنظمة، من التسرب في حالة ترقيتهم أو نقلهم
 - التقليل من تكاليف التشغيل والاندماج
 - يسمح بالحراك المهني الداخلي في المؤسسة
 - يسمح بالترقية الداخلية
 - يعطي الأولوية في التوظيف للعمال الذين يعملون بالمنظمة؛
- وبالرغم من كل هذه المزايا للمصادر الداخلية في اختيار الأفراد، إلا أن هناك بعض المخاطر التي تعترضه ولعل أبرزها:
- أن الاختيار على أساس الترقية من الممكن أن يؤدي إلى بروز بؤار الغيرة بين المرؤوسين غير المرقّين، مما قد يؤثر سلباً على الأهداف العامة للمؤسسة.
 - يحرم هذا النوع من المصادر المؤسسة من الأفكار الجديدة التي قد تحصل عليها من المصادر الخارجية، وهو ما يحدث لها جموداً في ديناميكية عملها.
 - أن الاختيار من الداخل يصد الأبواب أمام مرونة المؤسسة، في اعتمادها على اختيار ذوي القدرات والكفاءات المطلوبة. (زهير خريش، 2018، ص141)

- **المصادر الخارجية:** وتلجأ المؤسسة إلى اختيار الأفراد من المصادر الخارجية، لقناعتها الراسخة بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم، وذلك عن طريق استقطاب قوى بشرية جديدة تمتلك الكفاءة اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية في السوق، وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة في تغيير السوق، وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة، في تغيير سياستها وتحقيق أهدافها، وتحصل المؤسسة على المصادر الخارجية عن طريق اعتمادها على بعض الوسائل الأساسية، كالموظفين القدامى، إعلانات عروض العمل،

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المؤسسات التعليمية، مكاتب التوظيف الخاصة، الجمعيات المهنية، الصحافة المكتوبة، الدوريات المتخصصة، معارض طلب العمل ومواقع البحث عن العمل، وخاصة تلك التي نجدها متوفرة بكثرة في الوقت الحاضر.

وبالرغم كذلك مما توفره هذه الطريقة من مزايا، فإنها كذلك قد تنجم عنها العديد من المشكلات التنظيمية ومنها:

- انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة في اختيار الأفراد

- هناك نظرة مريبة على الفرد الجديد بالدول النامية، بحسب آراء بعض المتخصصين والباحثين، لأن الموظف الجديد بهذه الدول ينظر إليه كأنه إنسان غريب يجب عزله وعدم التعاون معه. (زهير خريش، 2018، ص142)

2. معايير الاختيار المهني:

ويقصد بها بحسب زهير خريش (2018، ص24): "هي مختلف الشروط والمواصفات التي يتم تجميعها في معايير محددة، وفقا لما تمليه قوانين الوظيفة العمومية وما تحدده سياسة التوظيف بالمؤسسة وتكون هذه المعايير علمية أو شخصية أو جسمية وعقلية ويشترط توفرها فيمن يتم اختياره بالمؤسسة".

ونستعرض فيما يلي بعض هذه المعايير:

1. مستوى التعليم:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب، قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج (جامعة معينة أو معهد معين)، وقد تقوم بعض المنظمات، باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد (ولكنه ليس الوحيد)، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

2. الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة، بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل، أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعده السنوات التي مارس الفرد فيها العمل نفسه، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها. (نزار اللبدي، 2015، ص175)

3. المهارات والقدرات: تعد القدرة اصطلاح عام شامل يطلق على كل ما يستطيع الفرد أدائه في اللحظة الحالية، من أعمال عقلية أو حركية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو من دون تدريب، كالقدرة على المشي والقدرة على حفظ الشعر أو القدرة على العزف أو السباحة أو إجراء الحساب العقلي، وقد تكون القدرة فطرية كالذكاء أو مكتسبة كالقدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة. (فتحي موسى، 2009، ص174)

والقدرات اللازمة لمهن معينة والتي ذكرها فلانجان (عطا الله خالدي وآخرون، 2011، ص62-63) في أنها تتمثل في ثمانية قدرات عامة هي: المفردات، اللغة، الاستيعاب القرائي، الابداع، الاستدلال الميكانيكي، التصور، الاستدلال المجرد، الاستدلال الرقمي أو الكمي.

4. التزكية: حيث تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح، من أستاذه أو من الأفراد ذوي الحيثية في المجتمع، (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها) إلا أننا يمكن أن نعتبرها معياراً هاماً عندما تتم بناء على معرفة المزكي بقدرات المُرَكّي دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التزكية أي عندما تعبر عن تقييم موضوعي للشخص المُرَكّي.

5. **اللياقة البدنية:** بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم، سيما إذا طلبت إليها مثل: قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمل ويصار لإعطاء الأهمية النسبية لتلك اللياقة وفقا لطبيعة العمل المزمع الترشيح له.

6. **السمات الشخصية:** يمكن تقسيم هذه السمات إلى مجموعتين، داخلية وخارجية وكليهما يشكلان وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة:

- **السمات الداخلية:** مثل توفر الدافعية للعمل مع الاتزان الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية.

- **السمات الخارجية:** تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة، التفاهم والتعاون والابتسامة، وبعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من الجمال والأناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن والשיاكة للرجال وغيره من السمات التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة. (محمد هاني محمد، 2015، ص148)

كما أن هناك إضافة إلى المعايير السابقة مجموعة من الشروط الواجب توافرها، فيمن يتم اختيارهم للعمل في الشركات الدولية هي:

- الامام بلغة البلد المضيف وثقافته بشكل كبير.
- القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الاجتماعية والثقافية والقانونية في البلد المضيف.

- القدرة على تحقيق التواصل والتفاعل الإيجابي مع عناصر البيئة الجديدة.
- رغبة وقدرة المرشح وأسرته على العمل في ظروف دولية، وتحمل مشقة الاغتراب والبعد عن الوطن وخاصة عندما يكون هناك اختلافات كبيرة بين الدولتين. (محمد

هاني محمد، 2015، ص149)

3. المبادئ الأساسية للاختيار المهني السليم:

هناك ثلاث مبادئ أساسية لعملية الاختيار المهني، يكاد يتفق عليها كل من تناول الموضوع

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

بالبحث والدراسة، ويمكن ايجازها في:

- **مبدأ الكفاءة:** بمعنى اختيار أفضل الأفراد، المتقدمين لشغل الوظائف وأكثرهم كفاءة وقدرة على إنجازها بفعالية.
- **مبدأ تكافؤ الفرص:** ويشير إلى إعطاء فرصة متساوية، لكل المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها
- **مبدأ الحيادية أو الموضوعية:** بمعنى الابتعاد عن تدخل الاعتبارات الشخصية، واللاموضوعية في اختيار الأفراد كالمحسوبية، القرابة، الجهوية.. الخ، وانتهاج الأساليب العلمية السليمة في هذا المجال. (زهير خريش، 2018، ص140)'
وهي ذات المبادئ التي أكد عليها مكتب العمل الدولي (2015، ص382) لتكون عملية الاختيار المهني سليمة ومتكاملة العناصر، والمتمثلة في:
2. ألا ينبغي أن تنحصر العملية في مجموعة من المرشحين بسبب معايير غير ذات صلة كالجنس أو الجنسية
3. ينبغي التحقق من الأفراد المتقدمين للوظيفة
4. إجراء مقابلات التوظيف بشكل صحيح، وفقا لمعايير أعدت من قبل أشخاص يعرفون هذه المهمة.

واضافة لما سبق، تستخدم بحسب فرانش French (سعد المحمدي، 2022، ص257) المنظمات في الحكم على دقة عملية الاختيار، المؤشرات التالية:

1. مدى كفاءة الفرد في أداء عمله
2. انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء
3. مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل
4. مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه
5. معدل دوران العمل

6. مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية وتستخدم هذه المؤشرات التي يتم الحصول عليها من مُسوحَات العاملين، بإعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.

المحاضرة الخامسة: عملية الاختيار المهني

1. مفهوم عملية الاختيار المهني:

بحسب محمد سعيد سلطان فإن عملية الاختيار المهني هي: "الأنشطة التي تتضمنها وظيفة الاختيار، والتي تهدف أساساً إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بالانتقاء، ويعتبر كل نشاط من هذه الأنشطة خطوة في العملية التي تهدف إلى التنبؤ بمن سيكون ناجحاً في عمله، وإذا تم تعيينه من طالبي الوظيفة العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد، لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توفر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبياً، تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم في المنظمة". (خريش زهير، 2018، ص25)

2. العوامل المؤثرة في عملية الاختيار المهني:

2. عوامل التأثير من المؤسسة: بحسب كل من نجم العزاوي وعباس جواد (2010، ص160) فإن أن أنظمة الاختيار تتباين من مؤسسة إلى أخرى بحسب الاعتبارات التالية:

- نوع وحجم المؤسسة
- طبيعة عمل ونشاط المؤسسة
- نوع الوظائف المراد شغلها وموقعها في المستوى الإداري
- طبيعة عملية الاختيار المهني بالمؤسسة، فهناك من المؤسسات من تتبع أنظمة بسيطة وسهلة تعتمد على المعلومات التي يقدمها المتقدمون في طلبات التعيين بعد دراستها والتأكد من صحتها ومصادقيتها، في حين تقوم مؤسسات أخرى بانتهاج نظام معقد ومكلف لاختيار المتقدمين وتزويد الجهة المسؤولة عن التعيين بمعلومات واسعة عن

مؤهلاته العلمية والعملية، وتخضعه المؤسسة بعد ذلك لاختبارات ومقابلات متعددة، قبل اتخاذ القرار بالاختيار والتعيين.

2.2. عوامل التأثير من الدولة: ونذكر منها:

- الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية للدولة
- حالة سوق العمل من حيث العرض والطلب. (نجم العزاوي، عباس جواد، 2010، ص160)

- القوانين واللوائح المنظمة لعملية الاختيار المهني

3. مسؤولية عملية الاختيار المهني:

لنجاح عملية الاختيار المهني يرى الباحثون ضرورة الإجابة عن السؤال التالي وهو: "من المسؤول عن عملية الاختيار؟"، وفي هذا الصدد يوضح سعد المحمدي (2022، ص255-256) بأن الإجابة عن هذا السؤال بالوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى ارتباط استراتيجيتها بالاستراتيجية الكلية للمنظمة، ففي المنظمات التي تتوزع فيها مهمة متابعة واختيار الموارد البشرية على الأقسام الوظيفية كالتسويق والإنتاج والعمليات المالية والمحاسبة وأقسام البحث والتطوير فإن مهمة اختيار الموارد البشرية وسياسة التوظيف بشكل عام تستند إلى المدراء التنفيذيين وشعب إدارة الموارد البشرية، إذ تقرر الأقسام والشعب في ضوء موازنة الموارد البشرية.

وغالبا ما تتضمن الموازنة وصف كمي ونوعي للوظائف الشاغرة الفعلية والمحتملة في حالة توقع التوسع في نشاط المنظمة، كما تحدد الموازنة نوع المهارات المطلوبة ووقت الحاجة إليها، واعتمادا على ذلك فإن قرار الاختيار يقع ضمن مسؤولية القسم أو الشعبة الخاصة بإدارة الموارد البشرية عملا بمبدأ المعرفة الدقيقة للاحتياجات من قبل القسم والشعب المتخصصة.

أما في المنظمات التي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بموقع واضح ومميز في الهيكل التنظيمي فإن مسؤولية التوظيف واتخاذ قرار الاختيار يقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد

البشرية، فهي المسؤولة عن كافة إجراءات الاختيار بدءًا بالإعلان وانتهاء باتخاذ قرار التعيين الأول الذي يخضع لمصادقة الإدارة العامة.

كما يؤثر نوع عمل المنظمة في تحديد من المسؤول عن قرار الاختيار، ففي المتطلبات الخدمية كالجوامع وشركات التأمين والمصارف وشركات السياحة تتولى لجان خاصة مسؤولية القيام بعملية التوظيف واعداد إجراءات الاختيار وتسمى هذه اللجان باسم "لجان انتقاء العاملين والموظفين"، ويطلق عليها أيضا بـ"لجان التعيينات التي تشمل على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والعلوم الإنسانية الأخرى كالقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك وغيرها. وتحمل هذه اللجان مسؤولية إقرار الاختيار بصورته النهائية لمصادقة الإدارة العليا.

وبالرغم من وجود أساليب متعددة في تحديد مسؤولية قرار الاختيار إلى أن حقيقة الأمر تؤكد عدم وجود أسلوب واحد يصلح ليكون أنموذجا يمكن اعتماده في جميع المنظمات والبيئات والأفراد.

وعلى أساس ما تقدم فإن مسؤولية قرار الاختيار تحدد في ضوء الاعتبارات الآتية:

1. **نوع الوظيفة والمستوى الذي تقع فيه:** فقد تتطلب بعض الوظائف أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قرار الاختيار كالوظائف الإدارية والاستشارية والفنية التي يكون الخطأ في اختيار مرشحها ذو كلفة عالية.
2. **نوع المتقدمين لشغل الوظائف:** ففي البيئات التي تتميز بتأهيل عالي لموردها البشري، تكون عملية التوظيف علمية روتينية وتخضع عملية الاختيار لإجراءات عامة.
3. **نوع المنظمات وإمكانياتها:** ففي المنظمات التي تتمتع بإمكانيات مالية متميزة يكون قرار الاختيار والتعيين مسؤولية مراكز متخصصة تسمى بمراكز التعيين.

4. القيود البيئية القانونية والاجتماعية: فكلما كانت هذه القيود شديدة وكثيرة كلما تطلب الأمر إجراءات اختيار دقيقة وأن تكون مسؤولية القرار في المستويات الإدارية العليا.

4. مداخل تصميم عملية الاختيار المهني:

هناك عدة مداخل عامة وتفصيلية - على حد سواء - تُعنى بعملية الاختيار المهني، وتوضح بالاطلاع عليها رؤية ومنهجية المؤسسة لكيفية اختيار موردها البشرية المطلوب، وفي المنحى العام هناك مدخلين هما:

1.3. المدخل الكلي: وهو مدخل يركز على الجوانب المختلفة للفرد منها:

- السيرة الذاتية وطلب التوظيف الذي يقدمه الفرد
- أداء الفرد في مقابلة التوظيف
- نتائج الاختبارات المختلفة للفرد: اختبارات الذكاء، اختبارات الشخصية، اختبارات الأداء المهني
- الفحص الطبي والأداء الجسدي.. وغيرها؛

والتي تأخذها المؤسسة جملة واحدة بعين الاعتبار عند القيام بعملية الاختيار وذلك وفق مداخل مختلفة منها:

1.1.3. المدخل التعويضي: بموجب هذا المدخل يمر طالب التوظيف بعدد من المراحل

والاختبارات المصممة على شكل حواجز أو عوائق عليه اجتيازها جميعها، ويخصص عادة لكل حاجز عددا من النقاط تحدد حسب مدى أهميته والمتقدم الأفضل هو الذي يحصل على عدد من النقاط أكثر من غيره، ويوضع عادة حدا معيناً للنقاط يجب أن يحققه المرشح، كحد أدنى للتعيين فإذا كان هذا الحد الأدنى، مثلا 60 نقطة من أصل 100 فإن كل متقدم يحصل على 60 نقطة وما فوق

يعتبر ناجح وإذا كان عدد الذين حصلوا على 60 نقطة، وما فوق أكثر من عدد الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة، يؤخذ في هذه الحالة الأكثر مجموعاً، فالأقل وهكذا. ويتضح من خلال هذا المدخل أنه مطلوب من كل المتقدم اجتياز جميع مراحل عملية الاختيار، وإن حصل أحدهم على نقاط قليلة في واحدة منها أو أكثر لا يستبعد من.. (محمد هاني محمد، 2015، ص149-150)

2.1. مدخل الحواجز المتعددة (المتوالية): يتمثل في تصميم عملية الاختيار بموجب هذا المدخل على شكل عوائق على المتقدم اجتيازها جميعاً بنجاح، فاجتيازه للمرحلة الأولى شرط أساسي لدخوله للمرحلة الثانية وتصمم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة معينة يحتاجها العمل والمطلوب توفرها لدى المتقدم، وبالتالي فإن فشله في اجتياز المرحلة يعني افتقاره لهذه الصفة، وهذا يعرضه للاستبعاد من عملية الاختيار، وعدم إكماله للمراحل المتبقية منها، يتضح أن تطبيق هذا المدخل مصمم للوظائف التي تحتاج مجموعة من الخصائص الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المستقطبين، فإذا كانت الوظيفة المراد شغلها على سبيل المثال منقذ في نادي للسباحة نجد أنه من الضروري توفر الخصائص الأساسية التالية لمن يريد أن يشغل هذه الوظيفة:

- لائق صحياً وبدرجة ممتازة
 - يجيد السباحة وبدرجة ممتازة
 - يعرف كيف ينقذ الغريق بمهارة وسرعة
 - يعرف كيف يقدم الإسعافات الأولية للغريق؛
- كما نجد في هذا المثال أنه لا يمكن انتقاء متقدم يفتقر لإحدى هذه الخصائص، وبالتالي تصمم عملية الاختيار هنا من أربعة مراحل يجب على المتقدم تخطيها جميعها بنجاح.

3.1.3. **مدخل العمليات المختلطة:** هو مدخل يجمع بين المدخلين السابقين وتصمم

بموجبه عملية الاختيار بحيث تشمل على قسمين من المراحل:

1. مرحلة أو أكثر للكشف عن خصائص أساسية، لا غنى عنها لأداء الوظيفة، وبالتالي يتوجب على المتقدم اجتياز كل منها بنجاح.

2. مرحلة أو أكثر، يمر فيها المتقدم، ولكل مرحلة مجموعة من النقاط، حيث

يتقرر قبول أو رفض المتقدم في ضوء مجموع النقاط التي يحصل عليها في نهاية

المراحل. (محمد هاني محمد، 2015، ص151)

2.3. **المدخل النوعي:** وهو مدخل يركز على مهارة محددة أو أكثر للفرد تركز عليها

المؤسسة دوناً عن بقية الجوانب الأخرى للفرد، ويتفرع بدوره إلى مدخلين هما:

1.2.3. **مدخل التنبؤ المفرد:** يستخدم هذا المدخل في الحالات التي تتطلب توافر

معيار أو خاصية أساسية في المرشح للوظيفة، بحيث يكون هنا تصميم الاحتياجات بالشكل الذي يسمح بالكشف عن مدى توفر هذه الصفة الأساسية، لدى المرشح وذلك

من خلال استخدام نوع واحد من الاختبارات.

2.2.3. **المدخل المتعدد:** يستخدم هذا المدخل في الحالات التي تتطلب توافر أكثر

من خاصية في المرشح لشغل الوظيفة، وتحمل مسؤوليتها ويكون هذا كذلك تصميم

الاختبارات بالشكل الذي يسمح بالكشف عن مدى توفر العدد من الخصائص في المرشح

للوظيفة، وهذا يتطلب استخدام أكثر من اختبار واحد قبل اتخاذ قرار التعيين. (زهير

خريش، 2018، ص145-146)

3. **خطوات الاختيار المهني:**

تسير عملية الاختيار المهني بحسب ما ذكره عبد الله أبو زعيزع (2009، ص343) وفق

ثلاث خطوات رئيسية هي:

1.3. **تحليل الفرد:**

يتم في هذه الخطوة تقييم الجوانب الشخصية للفرد، بمعنى تحليل شخصية العامل أو الموظف الذي سيدخل مهنة معينة، ويستخدم المرشد المهني بغية تحقيق ذلك أدوات الاختبار الموضوعية (مثل اختبار سترونج أو كودر للميول المهنية)؛ والوسائل الذاتية (مقابلات وتقارير ذاتية)، واختبارات الاستعدادات المهنية والاتجاهات، ودراسة الحالة، إضافة إلى تقييم أداء الفرد على نماذج مهن وحرف مصغرة معدة خصيصاً لهذا الغرض، ومن خلال الحاقه بورش عمل ومراقبة ذاته على مختلف الأعمال والمهن الموجودة، وقدرته على التكيف مع متطلباتها، وتشمل عملية تحليل الفرد تقييم الجوانب الأساسية التالية في شخصية الفرد:

- اتجاهاته (نحو العمل والمهن)
- امكانياته (المتوفرة)
- الحالة الصحية له
- ميوله واهتماماته
- مستوى التحصيل الدراسي والثقافي
- الظروف الأسرية والاقتصادية حيث تؤثر على القدرات والميول
- عادات ومهارات العمل والخبرات المهنية السابقة
- نواحي الضعف والقوة لديه.

وفي نهاية هذه الخطوة لابد أن يقدم المرشد المهني للمسترشد صورة واضحة عن امكانياته المتوفرة لديه كما كشفتها الاختبارات التحريرية والأدائية، وذلك بهدف تحقيق الوعي بالذات كخطوة أولى من خطوات الاختيار المهني. (عبد الله أبو زعيزع، 2009، ص343)

2.3. تحليل العمل:

وهي خطوة رئيسية من خطوات الاختيار المهني، وهي من الخدمات الرئيسية للإرشاد المهني يتم فيها تحديد الجوانب المهنية التالية:

- المهارات والمعارف والمسؤوليات المطلوبة

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- الامتيازات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمهنة
- الصعوبات التي ينطوي عليها العمل واحتمالات الخطر
- الوصف الوظيفي والحقوق والواجبات وما شابه من المعلومات المهنية
- ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، مستوى الضوضاء...الخ)، وتحديد ميادين العمل وطبيعته

- متطلبات العمل الجسدية والعقلية
 - عوامل النجاح والتقدم في العمل ومستقبله
 - تحديد وبيان الأدوات والأجهزة والإجراءات المستخدمة في ذلك العمل
- وحتى تكون عملية التحليل للعمل فعالة لا بد أن تقدم المعلومات المهنية حول المهن المختلفة للمسترشد في أكثر من مرحلة نمائية، ومن قبل أكثر من أخصائي كأخصائي التأهيل المهني وأخصائي القياس النفسي، والمرشد المهني، وأصحاب المهن والاختصاصات، ولا بد أن يكون لدى كل منهم تحليل شامل وموضوعي للمهن والحرف، وأن يحدد وبدقة ماذا يؤدي المسترشد من عمل جسدياً أو عقلياً؟ وكيف يؤدي عمله وما هي الأدوات المستخدمة؟ ولماذا يؤدي العمل (الهدف منه)؟ والمهارات والمعارف والمسؤوليات المطلوبة، ويساعد في عملية تحليل العمل وسائل متعددة أهمها (قاموس أسماء المهن) الذي يضم 22000 مهنة، وأكثر من 40000 مُسمى وظيفي لها، ويعتبر هذا القاموس هام جداً في عملية الارشاد المهني. (عبد الله أبو زعيزع، 2009، ص344)

3.3. المواءمة المهنية:

- هي وضع الفرد المناسب في العمل المناسب، أي إلحاق الفرد بالمهنة (أو مجموعة المهن)، التي تتناسب سماته وصفاته على نحو يزيد من زيادة احتمال نجاحه فيها، وتوافقه معها.
- تحتاج المواءمة المهنية إلى:

- تحليل العمل.
- تحليل الفرد.

• المواءمة بين الفرد والعمل.

فبعد جمع البيانات عن الفرد، لا بد من مقارنة هذه البيانات بالمتطلبات اللازمة للنجاح في العمل، والمستمدة من تحليل العمل. وتُعرف هذه العملية بالمواءمة المهنية بين الفرد والعامل.

إن هذه المواءمة عملية تحتاج إلى خبرة فنية من القائم على عملية الاختيار والتوجيه المهني؛ إذ عليه أن يحدد درجة صلاحية الفرد، لا لمهنة معينة، بل لفصيلة مهنية (كالأعمال الكتابية، أو الأعمال الميكانيكية، أو المهن الطبية المساعدة... إلخ)، وداخل تلك الفصيلة يحدد درجات صلاحية لكل مكون، أو عنصر من عناصرها.

3. مراحل عملية الاختيار المهني:

هناك عدة إجراءات مراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة من أهمها:

1. الإعلان عن الوظائف: هي الخطوة الأولى حيث تقوم المنظمة بالإعلان في مختلف وسائل الاعلام، حيث يتضمن الإعلان العناصر التالية: اسم الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة، أسلوب تحديد الأجر والحوافز المادية والمعنوية، الموعد الأقصى لقبول طلبات الالتحاق، نظام الانتقاء المستخدم للمفاضلة بين المتقدمين. (بن عنتر عبد الرحمان، 2020، ص52) وتعد هذه المرحلة هي نقطة التقاطع الأساسية بين عمليتي الاستقطاب والاختيار.

2. ملء واستلام طلب التوظيف:

العديد من المنظمات تستخدم أسلوب طلب التوظيف، إذ تساعد هذه الطريقة على تخفيض تكاليف الاختيار، وتزيد من فعاليته، وتتم هذه الخطوة من خلال قيام طالب الوظيفة بملء استمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة، وعادة هذه الخطوة تأتي بعد عملية الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي، ومن خلال هذا الطلب والذي أحيانا ما يعزز بالسيرورة

الذاتية (CV) وتمثل استمارات طلب العمل أو التوظيف نموذج رسمي يملؤه المتقدمين لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه متى ما استدعت الحاجة ذلك. (سعد المحمدي، 2022، ص245)

3. المقابلات الشخصية:

وبالرغم من أنها مرحلة أساسية في عملية الاختيار، إلا أن معظم المنظمات تختار تقسيمها إلى مرحلتين فرعيتين هما: المقابلة الأولية والمقابلة النهائية، حيث تأتي الأولى في بداية عملية الاختيار في حين يتم استخدام الثاني في العموم بعد تقديم طلبات التوظيف وبيانات السيرة الذاتية، كالتالي:

أ. **المقابلة الأولية (المبدئية):** في كثير من الحالات تكون المقابلة الشخصية الأولية هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار. حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المتقدمين، يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين عليها، والاجابة عن أية استفسارات قد تكون لديهم بهذا الخصوص. ومن ثم تصفية الأشخاص الذين يشعرون أن الوظائف الذين يرغبون في التقدم عليها غير مناسبة لهم بشكل أو بآخر.

كما يتم في هذه المقابلة المبدئية التحقق من مدى استيفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها، ومن ثم استبعاد المتقدمين الذين يبدوون الجلي أنهم لا يستوفون هذه الشروط، قبل القيام بالتقدم رسميا على الوظائف. وتتضمن المقابلة الأولية أسئلة مباشرة وسريعة غير متعمقة توجه للمتقدم. حيث يتم سؤاله عن مدى استيفائه للمؤهلات العلمية والعملية، ومدى استيفائه لشروط الجنسية والسن، واهتماماته الوظيفية. كما يتم توضيح الوظائف الشاغرة في المنظمة وطبيعتها، ومواقعها، ومزاياها المالية. كذلك يمكن إجراء المقابلة الأولية على أساس استبانة أولية يتولى المتقدم استكمالها. وبعد اجتياز الشخص لهذه المقابلة الأولية يمكنه التقدم رسميا على الوظيفة.

وبطبيعة الحال ليس من الضروري إجراء مقابلة أولية للمتقدمين في كل الأحوال، بيد أن إجراء مثل هذه المقابلة يوفر للمنظمة بعضاً من الوقت والجهد اللازم لدراسة الطلبات وتصنيفها. (مازن رشيد، 2004، ص ص 502-503)

ب. **المقابلة النهائية:** بعد النجاح في اجتياز الاختبارات يخضع المرشحون إلى إجراء المقابلات وهي عبارة عن حوار، يجري بين المقابلون والمرشحون بحي تهدف المقابلات إلى اختيار الأشخاص المناسبين مع الوظائف التي يشغلونها، وتستخدم هذه المقابلة هنا كتقنية عميقة وليست كالمقابلة الأولية، فبعد النجاح في الاختبارات وفرز المترشحين الذين تتوفر فيهم المعايير الموضوعية لشغل المنصب، يقومون بهذه المقابلة والتي تعتبر الأكثر عقلانية وتأثيراً وفعالية، لأنها تسمح بمقابلة عدد قليل من المرشحين وتكون متقسية ومركزة، وتهدف هذه المقابلة إلى قياس بعض النواحي بدقة، كالحكم على شخصية المتقدم ومظهره، ورغباته، مزاجه.. الخ، وهي خصائص لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاختبارات السابقة. (زهير خربيش، 2018، ص 154)

4. التحري والتوصية:

يقصد بالتدقيق أو التحقق المرجعي التأكد من صحة المعلومات التي ذكرها المرشح سواء في طلب الاستخدام أو الاختبارات أو المقابلة وذلك بالرجوع إلى بعض المصادر أو المراجع التي يمكن أن نجد لديها كل أو بعض هذه المعلومات؛ مثال ذلك الرجوع إلى سجلات (نظم المعلومات) المنظمات التي سبق للمرشح أن عمل فيها أو المشرفين السابقين، زملائه في العمل، الجامعات والمدارس التي تخرج منها، الجمعيات التي ينتمي إليها، ومكاتب المعلومات وغير ذلك.

ومن أجل أن يكون هذا الأسلوب مفيداً وناجحاً في الوصول إلى الهدف المطلوب، فإن ذلك يتطلب تحديد أهم الجوانب والخصائص المراد التأكد منها، أي المعلومات التي ذكرها المرشح أو لم يذكرها، والتي تعد من الأساسيات في أداء العمل الذي سيناط به مستقبلاً.

وخير وسيلة لمعرفة هذه الخصائص والصفات هي توصيف الوظائف وتحليل العمل، إذ يمكن أن تكون القاعدة التي تنطلق منها الأسئلة والاستفسارات التي توجه إلى المراجع ذات العلاقة أعلاه. كما أن هذه الأسئلة يجب أن تصمم بالشكل الذي يساعد هذه الجهات على إعطاء المعلومات التي يمكن من خلالها التأكد من امتلاك المرشح لمثل هذه الخصائص والمهارات.

ومن مميزات أو إيجابيات هذه الخطوة هي أن المؤسسات التي سبق أن عمل فيها المرشح يمكن أن تزود الجهات الطالبة بمعلومات عن شخصيته ومهاراته وقدراته؛ وتزداد أهمية هذه المعلومات إذا ما علمنا أن هذه المؤسسات تلتزم غالبًا بإعطاء معلومات دقيقة عن الأشخاص الذين سبق لهم أن عملوا فيها، لأسباب تتعلق بتعرضها للمساءلة القانونية إن أعطت معلومات غير دقيقة أو غير موضوعية؛ زد على ذلك أن أخلاقيات العمل تفرض على المؤسسات إعطاء إجابات صحيحة وموضوعية عندما يطلب منها ذلك. (نجم العزاوي، عباس جواد، 2010، ص 171-172)

5. اختبارات التوظيف:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو الوحدات لقياس عينة من السلوك، وهي مقاييس موضوعية مجردة من الميولات والهوى أو الانحيازات الشخصية، تمكننا من الحكم والتنبؤ بسلوكيات الأفراد.

وتستخدم الاختبارات في المجال المهني من أجل قياس قدرات الموظفين أو استعداداتهم الأولية بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له حيث العمل والإنتاج واستبعاد من لا يصلح لهذا العمل، تمهيدا لتوجيههم للعمل الذي تؤهله لهم قدراتهم، إضافة إلى قياس السمات الشخصية والمزاجية للأفراد العاملين، كقياس القدرات الإدراكية والحركية، ومشاعر القلق، والالتزان الانفعالي أو قياس الروح المعنوية، واستهداف الحوادث، والضغط التي يواجهها في العمل وخارج العمل، وكيف تؤثر على

الكفاية الإنتاجية. (تلاي نبيلة، 2023، ص 79)

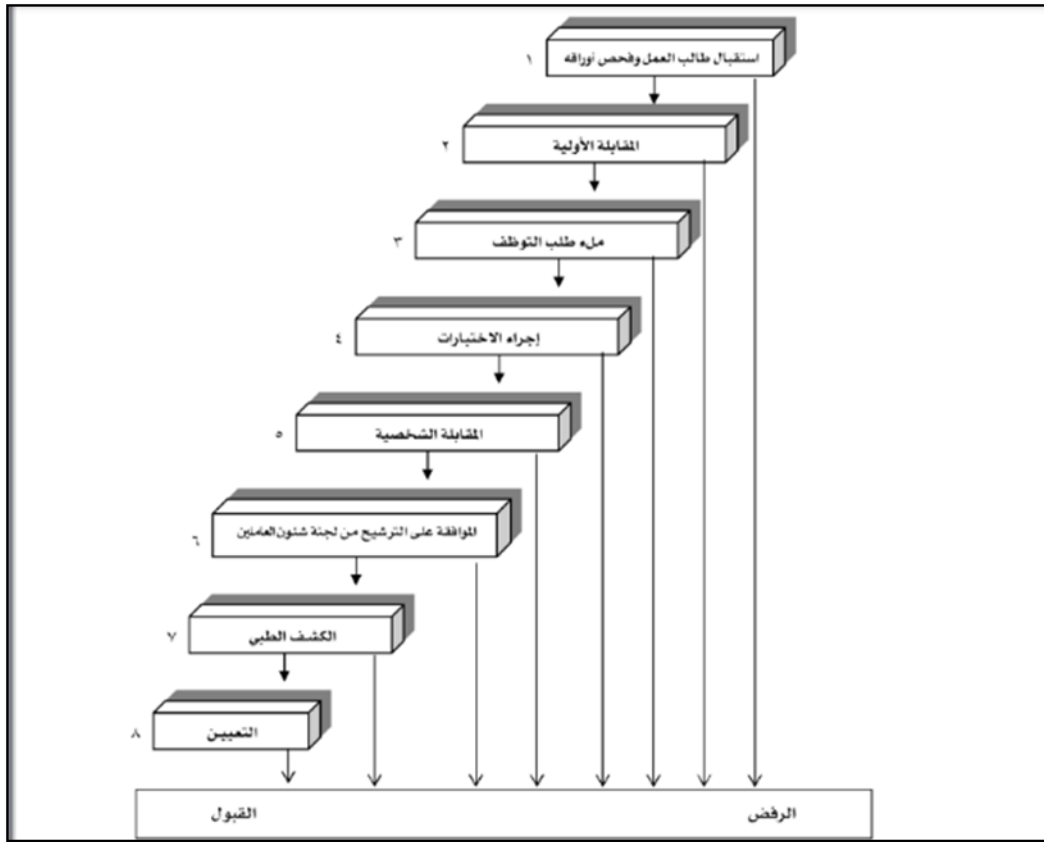
6. الفحص الطبي: تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الصحية، ويجب أن يكون المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من القيام بأداء العمل بنجاح. حيث تتم عملية الفحص الطبي للمتقدمين عن طريق الجهات الطبية المتخصصة والمعتمدة لدى المنظمات كالمستشفيات والأطباء المتخصصين. ويتمثل الغرض الأساسي لعملية الفحص الطبي في حماية المنظمة من مطالبات التعويض المالي والدعاوي القضائية التي يمكن أن يطالب بها الموظف مستقبلاً، وفي منع دخول الأمراض المعدية إلى المنظمة، واستبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم المتطلبات الصحية المطلوبة، ولتفادي مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل ودوران العمل. (الساعاتي والعواسا، 2020، ص118)

7. قرار التعيين:

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وانتهت أخيراً مع التعيين، ومع الوصول إلى قرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها. (سعد المحمدي، 2022، ص257)

وفي الشكل الموالي توضيح تقريبي لأهم مراحل عملية الاختيار المهني باختصار:

شكل رقم (04): مراحل عملية الاختيار المهني



المصدر (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص114)

المحاضرة السادسة: تقنيات الاختيار والتوظيف

• تمهيد:

ينبغي أن تكشف الاستراتيجية وسائل ليست فقط لتوظيف عدد من الأفراد المطلوبين ولكن لإيجاد فريق عمل لديه المهارات الضرورية والخبرة ولديه القدرة على توصيل نوع السلوك المطلوب الذي سيكون مناسباً لثقافة المنظمة، حيث ستتضمن هذه العمليات والأساليب استخدام ما يلي من تقنيات -على سبيل الذكر لا الحصر-.

1. تحليل المهارات: تحدد المهارات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء، وهو يستخدم أساساً للوظائف الفنية، والحرفية، واليدوية والمكتبية لتوفير أساس لوضع برامج التعلم والتدريب (شيراز خضر، 2022، ص 65) بعدما تتم مرحلة التعيين وينطلق الفرد المختار للشاغل الوظيفي في مساره المهني.

2. خرائط الاحلال: تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة (كوظائف الإدارة العليا مثلاً)، حيث تستخدم لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً، وهذه الخرائط توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته. (طبيبي وتونسي، 2018، ص 119)

3. التوظيف والتوظيف الإلكتروني: أصبحت الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على آلية التوظيف الإلكتروني، وذلك بهدف مواكبة التطورات المتلاحقة، وكذا اعتبار المؤسسات للأفراد على أنهم أئمن الأصول، وبالتالي عملت هذه المؤسسات والشركات

على تغيير طريقة توظيف الأفراد بشكل سريع، يقوم على شبكات الانترنت، ويعتمد هذا التوظيف الالكتروني على جملة من الإجراءات ومنها:

- **الإعلان الالكتروني:** يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق شبكة الانترنت الخاصة بالشركة أو على موقع الشركة الالكتروني على شبكة الانترنت.
- **البحث الالكتروني:** توفير آليات البحث والتي تعد بمثابة تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة، أين يتم مراسلة هؤلاء المرشحين عبر البريد الالكتروني، وإمدادهم بالمعلومات الكاملة حول تلك الوظيفة.
- **الروابط الالكترونية:** وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية ويتم ذلك من خلال روابط لعناوين المواقع والبريد الإلكتروني الخاصة بهم من خلال شبكة الانترنت.
- **نظم متابعة المتقدمين للوظائف:** ومهمتها مراقبة عملية التقدم للوظائف وإدارتها وذلك من خلال:

✓ برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانات التقييم (OCR)

(Optical Character Recognition)

- ✓ تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل الوظائف
- ✓ إعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين
- **إجراء اختبارات على الانترنت:** لقد أصبحت النظم المتاحة على الانترنت تستخدم بشكل متزايد في إجراء اختبارات للمرشحين لشغل الوظائف، وخاصة اختبارات القياسات النفسية على الانترنت وعادة ما يوفر المختصون في مجال اختبارات القياسات النفسية لطالبي العمل خدمات إجراء هذه الاختبارات على الانترنت، ومن المزايا التي يقدمها هذا الاجراء في التوظيف:

✓ عدم الحاجة إلى جمع المتقدمين لشغل الوظائف بـمكان معين مما يخفض من نفقات التوظيف.

✓ إمكانية إجراء عملية التصفية لعدد كبير من المرشحين في الوقت نفسه، ولقد طبقت في هذا الشأن الحكومة الكندية نظامًا لتصفية المرشحين للوظائف عبر الانترنت، الشيء الذي ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف نسبة زادت عن 50%.

• **الاعتماد على آلية سكانير المهارات:** بحيث أصبح الاختيار الحديث يتمثل في تحديد معايير الاختيار بناء على سكانير المهارات، وهو عبارة عن وثيقة أو بطاقة التوظيف والتي تحتوي على مجموع المعلومات (تكون مهارات افتراضية) والتي تسعى الحصول عليها فيها المترشحين.

• **اختيار أفراد قادرين على الابداع:** إن التوجه الحديث في الاختيار يشجع كذلك على انتقاء موظفين لديهم القدرة على المساهمة في نمو المؤسسة، ويتوفرون على عديد المهارات والأفكار ويتصفون بالمرونة، وبالتالي فإن المؤسسات الحديثة تقوم بهذه الممارسات لتشجيع وتطوير الابداع، وفي هذا الصدد يرى شيلي (Sheley) بضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل، وضرورة توجيه لجان لفحص المهارات وانتقاء الموظفين، كما أن استقطاب المؤسسة للخبرات الإبداعية للفرد وتنمية الجهود المتميزة هي من سمات المؤسسات المبدعة.

• **اعتماد الشروط الموضوعية:** لقد أدى التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية أن تعمل المؤسسات على وضع أسس وشروط موضوعية في اختيار الأفراد، كالخبرة والكفاءة والقدرة على إدارة وتسيير الأفراد. وتزايد هذا الاهتمام أكثر بمدى اعتماد الشروط الموضوعية في التوظيف خاصة بعد دخول "مرحلة اقتصاد المعرفة" الذي أدى إلى ضبط معايير أكثر موضوعية؛ ويناسب هذا التوجه الحديث خاصة خريجي الجامعات، ومن هذه المعايير: القدرة على التفكير الإبداعي، الالمام

باللغة الإنجليزية، القدرة على العمل في فريقين الالمام الجيد بأبجديات الاعلام الالي...الخ. (زهير خربيش، 2018، ص 163-165)

4. البيانات الحيوية: تستخدم أساليب المقاييس الحيوية في قياس الخصائص البدنية أو السلوكية الفريدة للفرد، مثل بصمات الأصابع، السمات الوجهية، نمط الصوت، المشية؛ وذلك للتعرف على الهوية والتأكد منها، وعلى الرغم من حداثة هذه التكنولوجيا، إلا أن تزايد الوعي بأهمية تأمين البيانات يزيد من اعتمادها بصورة ثابتة. والغرض العام من جميع تكنولوجيات المقاييس الحيوية هو التقاط وتخزين المعلومات في مرحلة التسجيل لمقارنتها لاحقاً في مرحلة التحقق. وفي عملية الالتقاط يعين البرنامج قيماً معينة لصورة المقياس الحيوي ويخزن تلك القيم في قالب يحتاج إلى مساحة تخزين أقل كثيراً من الصورة نفسها.

وفي أثناء التحقق وذلك عندما يبدأ الفرد تعاملًا ما، يقوم النظام بمسح مقاييس الفرد الحيوية (على سبيل المثال نمط الصوت، صورة الشبكية، بصمة الأصابع.. وما إلى ذلك)، ثم يضاهي هذا المسح مع القالب المخزن، ومن ثم يقبله أو يرفضه، ويرسل هذه النتيجة بعد ذلك إلى برنامج الأعمال لإمضاء تعامل الفرد أو إيقافه. كما يتم أيضاً تسجيل سجل مراجعة مؤمن لكل محاولة مضاهاة يقوم بها الفرد. (ستيف ويلان، 2024، ص 01)

5. المقابلة: تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل، أو من يمثله؛ حيث يتم استكشاف بعض الصفات، في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره. (حمزة الجبالي، 2016، ص 128) وفي المحاضرات القادمة سيتم تناول المقابلة بالتفصيل.

6. **اختبارات القدرات والمهارات:** تشمل هذه الأداة الاختبارات والمقاييس العقلية والنفسية المختلفة التي تعتبر من أهم أدوات جمع المعلومات عن شخصية الفرد واستعداداته وقدراته وميوله واتجاهاته، ويجب أن تتوفر في الاختبار شروط عديدة تتعلق بسلامة الصياغة والتعبير والموضوعية والصدق والثبات.

وبصرف النظر عن طبيعة الاختبارات النفسية المختلفة فإن لها جميعاً قاسماً مشتركاً حيث تعتمد الاختبارات على عينة صغيرة نسبياً من السلوك في حين أن نتائجها تستخدم لإلقاء الضوء على مجتمع أكبر وأوسع مجالاً.

وتكون الاختبارات والمقاييس على أنواع عديدة منها: اختبارات الشخصية، اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات والاستعدادات الخاصة، اختبارات الميول، اختبارات الاتجاهات والقيم، اختبارات المستوى التعليمي، الاختبارات الاسقاطية..الخ. (بديع القاسم، 2001، ص136)

7. **مراكز التقويم:** بحسب مازن رشيد (2004، ص523-525) فقد بدأ استخدام مراكز التقويم في الأصل إبان الحرب العالمية الثانية في بريطانيا لاختبار الضباط الأذكياء للعمل في الجيش، كذلك تم تطبيقها في الولايات المتحدة لأول مرة في تلك الأثناء من قبل مكتب الخدمات الاستراتيجية، إلا أن تطبيقها في مجال الإدارة بدأ في الولايات المتحدة على يد فريق من الباحثين بقيادة دوغلاس براي (Douglas Bray) في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية (AT&T) منتصف الخمسينات من القرن العشرين، وذلك كوسيلة لاختيار وترقية المديرين وغيرهم من الموظفين المتخصصين.

وتنامت شعبية مراكز التقويم إلى حد كبير، واتسع مجال تطبيقها وغدت تستخدم في شتى أنواع المنظمات سواء الصناعية منها، أو الخدمية، أو التعليمية، أو الحكومية،

أو العسكرية. حتى أنه يوجد الآن في الولايات المتحدة ما يسمى بالكونغرس الدولي لمراكز التقييم، الذي أصبح له ممثلون من كثير من الدول. وبالرغم من أن مراكز التقييم ما تزال تستخدم بصورة رئيسية لاختيار المديرين وترقيتهم، إلا أنها لم تعد قاصرة على ذلك فحسب، بل أصبحت الآن تستخدم في الغالب كوسيلة لشغل الوظائف بالموظفين الحاليين لترقيتهم، أكثر منها كوسيلة لشغل الوظائف بأفراد مبتدئين.

وتستخدم مراكز التقييم لقياس قدرات ومهارات ومعارف المشاركين باستخدام وسائل متعددة، مثل: الامتحانات، الاستبانات، المقابلات الشخصية، تمارين المحاكاة للعمل. حيث يطلب من الأفراد أداء سلسلة من النشاطات والتمارين الفردية والجماعية، وذلك للحكم على أدائهم لبعض الجوانب الرئيسة للأعمال المراد أداءها. ويقضي الأفراد في هذه المراكز يوماً أو أكثر، غير أن مدة مراكز التقييم ترتبط مباشرة بعدد الجوانب التي تم تقييمها فلما زادت هذه الجوانب زادت هذه بالتالي مدة المركز.

والجوانب التي يتم تقييمها قد تشمل أبعاد مثل: التعامل مع الآخرين، القيادة الإدارية، كتابة التقارير، وإصدار الأحكام في الحالات الطارئة، ويتم تقييم نتائج هذه الامتحانات عن طريق مجموعة من المقومين الذين يستخدمون معايير محددة سلفاً للتقييم.

والمشكلة الرئيسية في مراكز التقييم تكاليفها العالية، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وأموالاً لتدريب المقومين، وتشغيل المراكز، وإعداد النتائج، ولكن وسائل التكنولوجيا الحديثة حلت من هذه المشكلات إلى حد ما، حيث أصبحت تستخدم في مراكز التقييم الوسائل السمعية والبصرية بأنواعها المختلفة وكذلك الحاسب الآلي لتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال.

وقد ثبت أن مراكز التقييم تحقق الغرض منها إلى حد بعيد، فقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن مراكز التقييم تتمتع بصدق معياري عالي (خاصة الصدق التنبئي)، بالإضافة إلى تمتعها بصدق محتوى عال، إلا أنها أظهرت صدق بنية منخفض؛ إلى

جانب أن العديد من الدراسات أوضحت أن هناك اتجاهات إيجابية نحوها من قبل المشاركين فيها ومن قبل الإدارة.

المحاضرة السابعة: طلب التوظيف

• تمهيد:

تتبع أغلب المؤسسات إجراءات الاختيار المهني والتعيين بحسب طبيعة نشاطها وثقافتها التنظيمية وحجمها وسواء من ناحية عدد المورد البشري العامل بها أو قيمتها المالية في السوق، ومن بين هذه الإجراءات المنتشرة أثناء عملية الاختيار هي الخطوة الأولى والمتمثلة في طلبات التعيين أو ما اصطلح عليه بطلبات التوظيف.

1. تعريف طلب التوظيف: وهو عبارة عن "استمارة تحتوي على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات". (مؤيد أبو عساف، هيثم المرعي، 2019، ص83)

2. نماذج طلب التوظيف:

1.2. طلب التوظيف: وهو عبارة عن نموذج يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة. (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص117) وقد أوردنا رفقة هذه المحاضرات ملحقاً يحتوي على أهم نماذج التوظيف وصيغ كتابتها وفق القانون الجزائري والصادر عن المجلس الأعلى للغة العربية بعنوان "دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية: مصطلحات ونماذج".

8.2. السيرة الذاتية (CV): كثيراً ما تصحب نماذج التوظيف بسيرة ذاتية يعدها المتقدم عن نفسه، لدراسة المعلومات التي تتضمنها واستخدامها، بالإضافة إلى المعلومات لطلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المدونة في نموذج التوظيف، لتقويم مدى صلاحيته للوظيفة. والسيرة الذاتية هي عبارة عن وصف مكتوب عن الخبرة والتدريب والتعليم السابق للمتقدم، بالإضافة إلى أنها قد تتضمن معلومات عن إنجازاته البارزة واهتماماته ونقاط القوة لديه.

وعندما تفحص السيرة الذاتية للمتقدم يجب أن يأخذ المراجع في الحسبان متطلبات العمل الحالي، والتمعن في خبرات الشخص الماضية، وعلى وجه الخصوص إنجازاته الماضية. كذلك فإن السيرة الذاتية تعكس مهارة الاتصال ومدى الحرفية التي يتمتع بها المتقدم. وهكذا فإن السيرة الذاتية التي تتطوي على أسلوب ركيك وإعداد ضعيف هي دليل على وجود خلل في المتقدم. كذلك من الضروري الالتفات إلى بعض المعلومات التي لها علاقة بالعمل بشكل غير مباشر والتي تحمل مؤشرات عن شخصية وأسلوب المتقدم.

إلا أنه في كل الأحوال ينبغي التنبيه إلى أن السيرة الذاتية تتضمن المعلومات التي يرغب المتقدم في إظهارها، كمل أنها تعد بمثابة دعاية شخصية عنه. وفي الحقيقة فقد أظهرت عدة دراسات أن المتقدمين كثيرا ما لا يقولون الحقيقة في سيرهم الذاتية، لذا فيجب استبعاد المزاعم غير المدعومة، من خلال التفحص الدقيق للسير الذاتية، والتنبيه إلى المعلومات المتناقضة، والتأكد من أن تتابع التواريخ في السيرة الوظيفية المذكور على نحو منطقي، والانتباه إلى الفجوات في تواريخ التوظيف، والتركيز على النقاط الرئيسية وعدم الالتفات إلى التفاصيل الهامشية التي تحول الانتباه عن الجوانب الرئيسية في السيرة الذاتية، وكذلك الانتباه إلى المعلومات التي أغفلها المتقدم ولم يضمنها في سيرته. (مازن رشيد، 2004، ص 507-508)

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على الخطابات أو بيانات السيرة الذاتية التي يبعث بها الأفراد لتدعيم النماذج أو التغلب على بعض عيوبها، ومن بين مزايا الاعتماد على الرسائل أو بيانات السيرة الذاتية ما يأتي:

• تفيد العديد من المنظمات خاصة فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة.

- لا توجد عقبات أمام المتقدم تعيقه لاستكمال نموذج طلب التوظيف وإضافة كل البيانات التي يرى أنها ضرورية.
- يمكن تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد وخلفياته وخبراته.
- يمكن أن يعد الأفراد بيانات عن السيرة الذاتية (C.V) حسب ما يطلب منهم مع سرعة إرسالها إلى المنظمة.
- للرسائل وبيانات السيرة الذاتية بعض العيوب فمنها ما يأتي:
- قيام كل فرد بسرد بياناته المتعددة عن تعليمه ومؤهلاته وخبراته ومهاراته بشكل قصصي.
- صعوبة إجراء عملية المقارنة بين الأفراد المتقدمين لوجود العديد من البيانات المعروضة بأشكال مختلفة.
- قيام طالب الوظيفة بتقديم البيانات التي يرغب في تقديمها وليس بالضرورة التي ترغب المنظمة فيها. (سعد المحمدي، 2022، ص245)

3.2. طلب الاستخدام: يطلب من الأفراد الذين يمرون بالمقابلة الأولية أن يقوموا بملء طلب الاستخدام، وهو يحوي عادة كثيرا من البيانات التفصيلية التي يتضمنها عادة طلب الاستخدام الأولي.

ويعتبر طلب الاستخدام من الوسائل الشائعة الاستخدام في المؤسسات الصناعية والتجارية لتحليل الأفراد، وذلك لسهولة استخدامه في جمع الكثير من البيانات الشخصية عن طالب العمل وخبرته السابقة وتاريخ حياته؛ ويفيد طلب الاستخدام أيضا في مدّ الأخصائي الذي يجري المقابلة ببعض البيانات عن طالب العمل ليستطيع الاستعانة بها في بدء المقابلة وفي توجيه الأسئلة. (بولجنيب وبوجراة، 2018، ص179)

3. تقديم طلب التوظيف للاختيار المهني: تعد هذه المرحلة في معظم عمليات الاختيار

المهني للمؤسسات هي الأولى ويمكن تقسيمها إلى خطوات ترتيبية، من شأنها تجويد الاختيار وتسهيله سواء على المترشحين للشاغر الوظيفي من جهة أو على القائمين على عملية الاختيار المهني في المؤسسات من جهة أخرى، كالتالي:

1.3. مرحلة تقديم طلبات التوظيف: الخطوة الأولى في الاختيار هي مطالبة

المرشحين بإكمال استمارة تعيين/طلب توظيف، فغالبًا ما يُقدم الباحث عن وظيفة، طلب تعيين بالصياغة والتفاصيل التي يعرفها؛ لذلك تحتاج كل إدارة موارد بشرية أن تعد استمارة مقننة لطلب التعيين تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة؛ وتطلب من كل مرشح أن يكملها، فهذا يضمن أن يقدم كافة المرشحين كافة المعلومات المطلوبة، وبحيث يمكن تقييم هذه المعلومات يجب أن تتضمن استمارة طلب التوظيف عدة أجزاء.

(بن عنتر عبد الرحمان، 2020، ص150-151)

2.3. مرحلة فرز طلبات التوظيف: تبدأ هذه الخطوة بدراسة طلبات التوظيف التي يقوم

المتقدمون بملئها وإعادتها إلى إدارة الموارد البشرية لتقوم هذه الإدارة باستبعاد ما يمكن استبعاده من المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم المؤهلات أو المواصفات والشروط العامة للتعين. إذ أن هذه الطلبات تتضمن المعلومات المتصلة بالسيرة الشخصية للمتقدم، كالعنوان، الوظائف التي شغلها سابقا وأسباب تركه لها، المنظمة التي كان يعمل فيها، العمر، الشهادة والاختصاص، الجامعة أو الكلية التي تخرج فيها، معدله الدراسي، محل السكن الحالي، أسباب رغبته للعمل في المنظمة.. وغيرها؛ وهي معلومات يسهل على الإدارة التأكد منها والتثبت من صحتها.

3.3. مرحلة مراجعة طلبات التوظيف: نشير هنا إلى ضرورة تحقق إدارة الموارد البشرية

والمسؤولين والقائمين على عملية الاختيار من صحة المعلومات المقدمة في طلبات الاستخدام ودقتها لتجنب الاختيار الخاطئ، أي رفض المتقدمين غير المناسبين. لأن مثل هؤلاء قد يسببون أضرارا جسيمة للمنظمة والمستفيدين من خدماتها (زبائناتها)، مما يحتمل

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المنظمة أعباء أو تبعات الأخطاء التي قد يرتكبونها في ممارستهم للأعمال التي يكلفون بها خلافا لقدراتهم وإمكانياتهم واستعدادهم البدني والذهني. (العزاوي وجواد، 2010، ص161)

4.3. مرحلة الرد على طلبات التوظيف: وفي هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بمقدمي طلبات التوظيف، معلنة لهم عن نتائج المرحلة الأولية من عملية اختيارهم، فيتم استدعاء من تم قبولهم وحصلوا على الموافقة بعد عملية الفرز والمراجعة، ويتم استبعاد من تم رفض طلباتهم التوظيفية لعدم استيفائهم لمعايير الاختيار المهني التي حددتها المؤسسة المعني بعملية التوظيف.

وفي هذه المرحلة يجدر الذكر بأن الكثير من المؤسسات تكتفي بالرد فقط على من تمت الموافقة عليهم، في حين يبقى الآخرون في حالة انتظار؛ وهو تصرف بعيد عن أخلاقيات العمل، إذ ينادي التيار الحديث لإدارة الموارد البشرية لأنسنة العمليات والأنظمة، ويرى بضرورة التواصل مع جميع مقدمي طلبات التوظيف والرد عليهم بما نتج عن عملية الفرز والمراجعة، حتى يتسنى للناجح أن يتحضر للمرحلة الموالية والذي تم رفضه للتوجه لجهة توظيف أخرى، بل ويدعو هذا التيار المنظمات التي لا ترحح تحت ضغط كبير لطلبات التوظيف لتوضيح سبب الرفض للفرد الذي تقدم بطلبه، حتى يتسنى له تدارك النقص ما أمكنه ذلك والعمل على تحسين ما لديه، وتعزز هذه الدعوة بأن الكثير من الأفراد قد لا يدركون نقاط ضعفهم عند تقدمهم للتوظيف وبأن هذا الرد سيكون فرصة جيدة لتقديم تغذية عكسية للفرد عن أدائه في عملية الاختيار المهني التي خضع لها.

4. صياغة طلب التوظيف:

يلاحظ أنه في حالة اختلاف طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد شغلها، يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظيف لكل نوع من أنواع الوظائف، وبذلك توضح الأسئلة الخاصة بكل طلب وظيفة على حدى، وعلى أساس بطاقة الوصف الخاص بها، كأنسب مرشد لنوع الأسئلة التي ستوجه للمتقدم خلال مقابلة الاختيار أو نوع المعلومات المطلوبة معرفتها.

ومن الطبيعي أن تختلف صيغ طلب التوظيف في مكوناتها وتفضيلاتها من منظمة لأخرى، طبقا لفلسفة وأسلوب كل منظمة بالنسبة لعملية الاختيار. فقد تستخدم منظمة صيغة مختصرة لطلب التوظيف عند الحاجة لإجراء تصفية أولية للطلبات أو في حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة، أو قد تستخدم المنظمة صيغة أطول عندما تكون فعلا بصدد اختيار المتقدم. (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص118)

5. أهداف طلبات التوظيف:

وتتمثل الأهداف العامة لاستخدام طلبات التوظيف في:

- توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الاجتماعية، وذلك يساهم في التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها.
- تعتبر طلبات التوظيف أساسا للملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف، الشاغرة أي تستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم عندما تدعو الحاجة للرجوع إليها.
- يساعد في استبعاد المتقدمين غير المناسبين والذين لا تتوفر لديهم شروط شغل الوظائف، وهذا في حد ذاته يوفر كثيرا من النفقة والوقت والجهد المبذول في عملية الاختيار. (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص ص117-118)

6. أهمية طلب التوظيف:

ويمكن أن نجمل أهم استخدامات طلب التوظيف مما تطرق إليه مازن رشيد (2004، ص504) في النقاط التالية:

- من الوسائل المبدئية لتصفية المتقدمين
- يستوفي الحد الأدنى من المعلومات اللازمة للتوظيف

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- توثق رسمياً رغبة الفرد في التوظيف
- تساعد على الاعداد للمقابلات الشخصية للمتقدمين
- تساعد على بناء قاعدة للمعلومات عن المتقدمين يمكن استخدامها كسجلات يتم الرجوع اليها بعد توظيفهم
- تساعد في تقييم وتقويم مدى فاعلية عملية الاختيار المهني.
- قد تستخدم في بعض الحالات كوسيلة وحيدة للحكم في مدى صلاحية المتقدم للوظيفة
- الطلبات المصممة تصميماً سليماً يمكن أن توفر الكثير من الوقت والجهد للمنظمة، كما تساعد على استبعاد الطلبات التي لا تفي بالشروط بسهولة وسرعة.

7. سلبيات طلب التوظيف:

- من المهم أن يدرك القائمون على عملية الاختيار المهني بأن لطلب التوظيف سلبيات ونقائص من الجدير بالامام بها لتفاديها والاستفادة مرة أخرى من إيجابيات هذه الأداة:
- استخدام طلبات التوظيف كوسيلة وحيدة للاختيار يثير العديد من المشكلات، فهذه الوسيلة منفردة لا توفر معايير موحدة لتقويم المتقدمين بشكل موضوعي (مازن رشيد، 2004، ص504)

المحاضرة الثامنة: مقابلة التوظيف

1. تعريف مقابلة التوظيف:

بحسب محمد هاني محمد (2015، ص160) يمكن تعريف المقابلة بأنها: "محادثة تدور بين طرفين وجها لوجه يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة".

2. مبررات إجراء مقابلة التوظيف:

- تميل إدارات المنظمات لاتباع طريقة المقابلة في كثير من الأحيان للمبررات الآتية:
- تعطي انطبعا لدى المتقدمين بأهمية إجراء الحوار معهم للمفاضلة وانتقاء الأفضل.
- المرونة: تتسم المقابلة بقدر وافر من المرونة وسرعة الحصول على المعلومات المتعددة من طالب الوظيفة بصورة مباشرة.
- اعتياد الأفراد على وجود المقابلات: لذا تحظى بالقبول كجزء من إجراءات الاختيار، فقد أثبتت الدراسات أن 95% من القائمين على المقابلة يفضلون إجراء المقابلة، كما أشار 85% من طالبي التوظيف بأن المقابلة تعد الطريقة المناسبة والعادلة لإجراء عملية الاختيار. (سعد المحمدي، 2022، ص253)

3. اعتبارات أساسية لإجراء مقابلة التوظيف:

إن فاعلية أسلوب المقابلة في اختيار الموظفين والعاملين تتوقف على ملاحظات الاعتبار التالية:

- تحديد متطلبات الوظيفة من خلال وصف وتحليل الوظائف.

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- التركيز على المتطلبات الضرورية والمهارات والقدرات المعرفية والسمات الشخصية التي تعد ضرورية لإنجاز عمل أو القيام بأعباء الوظيفة المطلوبة.
 - تهيئة الجو المناسب لمقابلة المتقدمين، إذ يفضل إعطاء المرشح بعض المعلومات الضرورية عن المنظمة وفلسفتها وسياستها، ومن ثم توجيه أسئلة تتميز بالبساطة والعمومية للتقليل من الضغط النفسي للمقابل، وتمكينه من الإفصاح عما يمتلكه من مهارات وخبرات.
 - أن تكون الأسئلة مستوحاة من وصف الوظائف.
 - يجب أن يعتمد على تقييم المرشح على ما يمتلكه من قدرات وخبرات وصفات شخصية ومعلومات تخص العمل أو الوظيفة التي سوف يرشح لها. (نجم العزاوي، عباس العزاوي، 2010، ص168)
- كما أن هناك مجموعة عوامل إضافية نوّه لها محمد هاني محمد (2015، ص161) يجب أخذها بعين الاعتبار هي:
- الثبات والدقة: الثبات بحيث لو أعيد مقابلة نفس الفرد أكثر من مرة باستخدام نفس الأسلوب في المقابلة الأولى لحصل الفرد على نفس النتائج تقريبا في كل مرة تعاد فيها المقابلة، والدقة تعني أن تقيس الصفة أو الخاصية موضوع البحث، وليس غيرها.
 - يجب أن يكون هناك معايير محددة للمقابلة يتم بموجبها قياس المواصفات المطلوبة بشكل عادل ودقيق، وذلك للتخفيف من تحيز المُقابل.
 - ينبغي أن تكون أهداف المقابلة محددة بدقة ووضوح، وأن تكون الأسئلة الموجهة والإجراءات المتخذة ذات علاقة بطبيعة العمل والوظيفة، كما يجب عدم الخروج عن أهداف المقابلة.

- يجب ألا يسمح لأي شخص بالاستمرار في المقابلة أو المراحل اللاحقة من عملية الاختيار والتعيين، ما لم يملك أدنى متطلبات العمل لأن هذا يعني هدرا في الجهد والمال.
- الحرص على عدم الادلاء بمعلومات غير صحيحة سواء عمدا أو سهواً، وكذلك عدم التغاضي عن أي معلومات تكشف نواحي سلبية في الماضي الوظيفي للأفراد وعندما تكون تلك المعلومات ضرورية يجب التأكد من صحتها من واقع بيانات طلب الاستخدام.

4. أسس ومبادئ إدارة المقابلات:

- يوجد هناك العديد من الأسس والمبادئ التي تحكم الإدارة الفعالة للمقابلات من أهمها:
1. **مبدأ التعاون والاهتمام:** حيث يجب على الشخص الذي يقوم بالمقابلة السعي لكسب اهتمام وتعاون الشخص الذي تجري معه المقابلة، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو تعاوني بين الطرفين يسهل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.
 2. **التشجيع:** هنا يجب على المقابل أن يشجع الشخص الذي تجري معه المقابلة على التحدث بحرية والكشف عن حقيقة نفسه.
 3. **مبدأ الاستماع والانصات:** حيث يجب على المقابل أن يستمع، وينصت جيدا لكل ما يقوله الشخص الذي تجري معه المقابلة، حتى يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة كاملة.
 4. **إذا كان هناك لجنة (هيئة) للمقابلة:** فيجب ألا يكون هناك مغالاة في عدد أعضاء الهيئة كي لا يؤثر ذلك على نفسية الأشخاص أو الشخص الذي تجري معه المقابلة، وبالتالي المعلومات التي يقدمها. (محمد هاني محمد، 2015، ص ص 162-163)

5. أنواع المقابلات:

هناك عدة أنواع من المقابلات تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية من أجل معرفة الفرد المتقدم للشاغر الوظيفي معرفة جيدة وبالتالي إمكانية توظيفه، ومن هذه المقابلات نجد ما ذكره نور الدين حاروش (2011، ص50):

- **المقابلة التمهيدية:** الغرض منها الحصول على بيانات ومعلومات أولية عن المرشح.
- **المقابلة النموذجية:** وهو نموذج يقدم لجميع المرشحين يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية.
- **المقابلة الفردية:** وتكون بين المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المؤسسة وتركيز هذه المقابلة على معرفة تفاعل وتركيز المرشح.
- **المقابلة الجماعية:** وتكون وفق الأشكال التالية:
 - متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من قبل المؤسسة
 - مجموعة من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من قبل المؤسسة
 - مجموعة من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة أو لجنة من قبل المؤسسة
- **المقابلة الانفعالية:** تهدف هذه المقابلة إلى خلق نوع من الجو المتوتر لدى الأفراد المرشحين لمعرفة قدرة التحمل وطبيعة تصرف الشخص في هذه الأجواء.
- **المقابلة الموجهة:** وفيها يتم توجيه الأسئلة من طرف ممثل المؤسسة والاجابة المباشرة من طرف المرشح.
- **المقابلة غير الموجهة:** وهي عكس الموجهة بحيث يمكن أن تكون هناك أسئلة مرنة في الطرح والاجابة كذلك.

6. أهداف المقابلات:

تتمثل أهداف مقابلات الاختيار فيما يأتي:

- الحصول على المعلومات: وتخص هذه المعلومات الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ومدى ملائمة طالب الوظيفة لتحقيق الإنجاز الذي تتطلبه تلك الوظيفة.

- إمداد المتقدمين بالمعلومات: وهذه المعلومات تخص المنظمة وتاريخها ومنتجاتها...، وكذلك معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومهامها وعلاقاتها...الخ.

- المراجعة الشخصية لطالب الوظيفة: فمن خلال المقابلة يمكن للمديرين والمشرفين وزملاء العمل تغيير أنماط شخصية المتقدمين والتعرف على قيمهم واتجاهاتهم وثقافتهم ومدى توافقها مع ثقافة المنظمة، هذا مع تقييم النواحي الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي. (سعد المحمدي، 2022، ص252)

ويضيف محمد هاني محمد (2015، ص ص160-161) بأن المقابلة الشخصية تهدف للتعرف على:

1. السمات الشخصية للمتقدم كالثقة بالنفس واللباقة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والميول.

2. الخبرة العلمية السابقة من حيث الاختصاصات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.

3. الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتخصص العلمي وسبب تفضيله. وأيضاً تهدف المقابلة إلى محاولة الإجابة على أسئلة مثل:

- هل يستطيع المتقدم أداء الوظيفة فعلاً؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟
- هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المنظمة؟

7. أخطاء المقابلات:

يمكن أن يقع المقابل أو المقابلون خلال المقابلة في بعض الأخطاء ومنها:

- ميل المقابل إلى تحكيمه الشخصي غير الموضوعي للمتقدمين فمثلاً إذا كان لديه انطباع بأن الاناث لا يعملن بصورة جيدة فإنه سينظر إليهن من خلال هذا المنظور.
- توجيه أسئلة ايحائية، حيث السؤال هنا قد يقترح الإجابة التي يريدّها المقابل.
- توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس نتائج تحليل ووصف الوظائف.
- توجيه أسئلة نمطية بشكل موحد للمتقدمين لشغل وظائف مختلفة، فتقتل هذه الأسئلة في قياس مدى توافر الاشتراطات اللازمة لكل وظيفة على حدى.
- البحث عن نقاط الضعف، حيث يميل بعض القائمين بالمقابلات إلى اكتشاف نقاط الضعف في المتقدم من المعلومات المتوفرة عنه أو اصطياذ أخطائه من البداية.
- الحاجة العاجلة لشغل الوظائف الشاغرة.
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين مثل الابتسامة والنظرة الغريبة للقائمين بالمقابلة وكيفية الحديث وطريقته. (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص126)

8. الأسئلة الشائعة في المقابلات:

تثار في المقابلات أسئلة عديدة من بينها ما يلي:

- لماذا تركت آخر وظيفة؟
- لماذا تريد هذه الوظيفة؟
- يلاحظ التغير المستمر في مجال عملك؟
- ما هي في رأيك أهم جوانب قوتك وضعفك؟
- كيف وصل إليك وجود وظيفة لدينا؟
- هل يمكنك الانتقال إلى مدينة أخرى إذا طلب منك ذلك؟
- ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة: الناس، المعلومات، الأشياء؟
- ما هي طموحاتك المستقبلية؟
- متى تستطيع أن تبدأ العمل؟ (محمد هاني محمد، 2015، ص165)

المحاضرة التاسعة: الاختبارات المهنية

1. تعريف الاختبارات المهنية (التوظيفية):

هي: "وسيلة لتقويم مدى ملائمة ما يملكه المتقدمون للوظائف من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات لأداء واجبات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة، حيث يمكن من خلالها تقدير المركز النسبي أو المطلق للمتقدم باستخدام مقاييس شخصية أو نفسية أو سلوكية معينة. وتحقق الامتحانات، كواحدة من وسائل الاختيار لشغل الوظائف العامة، هدفين رئيسيين، هما:

- الأول: شغل الوظائف العامة بالأشخاص الأكفاء
- الثاني: تحقيق مبدأ المساواة والعدالة. وذلك ببناء قرار الاختيار على أسس موضوعية غير شخصية". (مازن رشيد، 2004، ص510)

2. الاعداد للاختبارات المهنية:

يستلزم إعداد الاختبارات أو الامتحانات على النحو السليم مراعاة عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها ما يلي:

- يجب أن يكون الامتحان شاملاً للجوانب الجوهرية للوظائف المعنية، ويتطلب هذا إجراء تحليل متكامل للوظائف لتحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للأداء، والتي على أساسها يمكن امتحان المتقدمين للتأكد من مدى امتلاكهم لها. فعلى سبيل المثال، يمكن من خلال تحليل الوظائف تحديد المجالات الأساسية التالية للأعمال الكتابية، ويتم قياس أداء المتقدم في كل منها باستخدام الوسيلة المناسبة:

✓ مهارات القراءة

✓ مهارات الاملاء

✓ مهارات علامات الترقيم

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

✓ مهارات قواعد اللغة

✓ اتباع التوجيهات

✓ المهارات العددية

✓ المهارات اللفظية

✓ مهارات الطباعة

✓ مهارات تدوين المعلومات الشفهية

✓ مهارات تنظيم الملفات

- تصميم فقرات الامتحان من قبل أفراد مختصين مؤهلين
- التحقق من صدق الامتحان وثباته
- تحديد الدرجة المناسبة لاجتياز الامتحان. وينبغي أن تحدد الدرجة المناسبة لكل سؤال من أسئلة الامتحان، بحيث يتم تحديد الدرجة وفقاً لأهمية عنصر العمل الذي يرجع إليه السؤال، فكلما كان ذلك العنصر مهما زادت الدرجة المخصصة له. (مازن رشيد، 2004، ص ص 512-513)

3. أنواع الاختبارات:

تأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض، ومن هذه الأشكال ما لخصه سعد المحمدي (2022، ص 247-251) كما يأتي:

1.2. اختبارات القدرات والمهارات: تركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

2.2. اختبارات الأداء: وتستهدف تلك الاختبارات تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين، ويمكن أن يكون تحريراً أو شفهاياً أو عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين وملاحظة طريقة تصرفه في جوانب معرفية ومهارية وقيادية.

3.3. اختبارات الاهتمامات المهنية: وتستخدم لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة

عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.

حيث يوضح مازن رشيد (2004، ص518) بأن هذه الاختبارات تحاول الكشف عن ميول الشخص واهتماماته المتصلة بأداء العمل، والتي يمكن من خلالها استنتاج دوافعه لأداء العمل، والفرض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الامتحانات هو أن احتمال نجاح الأفراد في أداء أعمالهم يكون أكبر عندما يحبون العمل وتكون لديهم ميول ودوافع قوية لأدائه. بالإضافة إلى أن عمل الأشخاص في وظائف يميلون إليها يساعد على الاستقرار في الوظائف.

وتختلف الميول عن الاستعدادات، فالاستعداد يعني أن الشخص يتوافر لديه الاستعداد والقدرة على أداء أشياء معينة، ولكن الميول تعنى بمدى ميل الشخص إلى أدائها. ومن أشهر الامتحانات المستخدمة في هذا المجال مقياس التفضيل لكودر ومستودع سترونج كامبل للميول، التي تقيس ميولا مختلفة تبين كل منها قوة الميول إلى أنواع معينة من العمل. ومن خلال إجابات الممتحنين والدرجات التي يحصلوا عليها يتم رسم صورة معينة لكل منهم، ثم تتم مقارنة هذه الصور بصور شاغلي الوظائف الناجحين في مهن مختلفة. فإذا كانت ميول الممتحن تلائم مع شاغل الوظيفة، فيفترض أنه مناسب للمهنة.

وتستخدم امتحانات الميول في الغالب للوظائف المهنية كمرشد للاختيار، وليس كمعيار أساسي للاختيار. حيث إن الممتحنين يستطيعون تطويع إجاباتهم بسهولة حتى يظهروا أنهم مناسبين لوظيفة معينة. بالإضافة إلى أن موائمة الميول لمتطلبات العمل قد تكون مؤشرا أفضل على الرضا عن الوظيفة وليس عن أداء العمل.

3.1. الاختبارات الشخصية: وتستخدم هذه الاختبارات للتعرف على الاهتمامات الشخصية

للمتقدم لشغل الوظيفة، وتشتمل هذه الاختبارات على الاختبارات السلوكية.

ويضيف مازن رشيد (2004، ص 515-518) بأنه وبالرغم من أن امتحانات الشخصية لم تكن في الأصل مصممة لاختيار الموظفين، إلى أنها أصبحت تستخدم في التوظيف على أساس أن الصفات الشخصية تؤثر في أداء العديد من الأعمال. وتعد الجوانب الشخصية المهمة لأداء العمل، ومن ثم تتعدد مداخل امتحانات الشخصية وفقا لذلك. ولكن بالرغم من تعدد مداخل امتحانات الشخصية لأغراض الاختيار الوظيفي، لا أن هناك اتفاق كبير تطور خلال العقد الماضي بين علماء نفس الشخصية بأن الشخصية لها خمسة أبعاد أساسية، يطلق عليها في العادة بالأبعاد الخمس الكبرى للشخصية، ولكن ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد، وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي:

1. **الانبساطية:** أي كون الانسان اجتماعي، عِشْري (سهل المعشر)، يتمتع بالحيوية والنشاط.
2. **العصابية:** أو الاستقرار النفسي، ومن الخصائص الشائعة التي ترتبط بهذا البعد: القلق، الكآبة، الغضب، الاحراج، العاطفة، عدم الأمان النفسي.
3. **التقبل:** توجه نحو علاقات شخصية حميمة، ومن الخصائص التي ترتبط بهذا البعد: اللطف، المرونة، الثقة، الطيبة، التعاون، التسامح، والتحمل.
4. **الإحساس الداخلي:** درجة التنظيم، الإصرار، الدوافع الداخلية في السلوك الموجه نحو الهدف.
5. **الانفتاح على التجارب:** أي مرونة التفكير وتقبل الأفكار الجديدة، الفضول، سعة الخيال، الأصالة، وسعة الأفق.

ومن أشهر امتحانات الشخصية امتحانات "مئيسوتا للجوانب المتعددة الشخصية" (MMPI) التي تم تطويرها في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين في جامعة مينيسوتا الأمريكية بقيادة هاثواي وجي شارنلي مكيللي. لأغراض نفسية وطبية، إلا

أنها تستخدم لتقويم الأفراد لغير الأغراض النفسية والطبية، وإحدى هذه الاستخدامات اختيار الموظفين للوظائف الهامة.

وحتى تكون امتحانات الشخصية فاعلة فيلزم في بادئ الأمر إظهار أن هناك حاجة إلى خصائص شخصية معينة في شاغل الوظيفة وأن لها علاقة بالأداء الناجح للعمل، أو أن خصائص شخصية معينة لها علاقة بالأداء المتدني ومن ثم ينبغي عدم توافرها في الشخص.

5.2. الاختبارات الجسمية: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس القدرات الجسمية للفرد، إذ

تتطلب بعض الوظائف توافر الخصائص الجسمية مل الطول والقوة والقدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والرطوبة أو الضوضاء أو التهوية.

6.2. اختبارات الذكاء: تهدف اختبارات الذكاء إلى التعرف على مدى قدرة الفرد على التفكير

المنطقي الحكم الصحيح على الأشياء واليقظة والنباهة وحسن التصرف بسرعة ودقة، ومن أهم المجالات التي تركز على قياسها هذه الاختبارات:

- التفكير الاستدلالي والقدرة اللفظية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي
- القدرة على التصور البصري
- القدرة على إدراك العلاقات بمختلف العناصر والتركيبات
- القدرة على تركيز الانتباه والاهتمام
- قوة الذاكرة والسيطرة على الأفكار
- القدرات العددية والحسابية

7.2. اختبارات الإنجاز والمعرفة المهنية: وتهدف هذه الاختبارات لقياس تصرف الفرد

والتعرف على سلوكه تجاه ما استقاد من تجارب وخبرات ماضية بحيث يستدل منها على المستقبلي في عمله؛ وتتعدد اختبارات الإنجاز المهنية بحسب الوظائف وتهتم هذه الاختبارات بالتعرف على:

- القدرات والمهارات الميكانيكية

- القدرات والمهارات الكهربائية
- الطباعة على الآلة الكاتبة أو الكمبيوتر
- البرمجة على الحاسبات
- القدرات المهارية في استخدام وسائل الاتصال الحديثة

8.2. اختبارات القدرات والاستعداد: تهدف اختبارات القدرات للتعرف على قدرة الفرد

واستعداده لأداء نشاط معين، وإذا اختلفت تلك الاختبارات بحسب الوظائف الشاغرة المراد شغلها إلا أن هناك مجموعة من القدرات تسعى المنظمة إلى التعرف عليها بصفة عامة ومن أمثلتها:

- القدرات اللفظية والقدرة على الاتصال بالآخرين بنجاح
- القدرة البصرية والقدرات التقديرية
- المهارات اليدوية واستخدام الحركات المختلفة
- المهارات الكتابية والحسابية

9.2. اختبارات سرعة البديهة والاستجابة: وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس قدرة الأفراد

على الاستجابة بسرعة للأحداث المحيطة أو الأسئلة التي تلقى عليهم للتعرف على سرعة رد الفعل ومن أمثلتها الاختبارات الخاصة برجال الأمن والشرطة وكذلك مندوبي البيع وعمال متاجر التجزئة والأعمال التي تحتاج إلى الكياسة والفطنة وسرعة البديهة والتصرف بدهاء، ولا يجب التوسع فيها، أو إجراؤها بشكل مباشر، قد ينظر إليه المتقدم على أنه خرق لحريته ولذا يجب الحرص عند تطبيقها، وحذا لو كانت بشكل غير مباشر أو متداخلة بين الاختبارات الأخرى.

10.2. اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات: تهدف اختبارات القيم والاتجاهات

والاهتمامات إلى التعرف على قيم الأفراد واتجاهاتهم واهتماماتهم، كالمعتقدات والقيم الشخصية والاتجاهات النفسية والسلوك العام والأمانة والموضوعية، إذ تؤثر قيم الأفراد ودوافعهم إلى حد كبير على أدائهم في العمل، فليس من الضروري أن يكون الفرد ذكياً

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

ولديه قدرات جسمانية عالية فقط وإنما يعزز ذلك الاتجاهات الإيجابية والاهتمامات بالأداء الوظيفي والقيام بالواجبات المتعلقة به.

11.2. الاختبارات النفسية: تهدف هذه الاختبارات إلى تحديد موضوعي وصادق لمعرفة الحالة المزاجية للأفراد من خلال التعرض لبعض المواقف والسؤال عن بعض السلوكيات والتصرفات بصورة مباشرة أو غير مباشرة ما يسهم في الوقوف على الحالة المعنوية للأفراد، تعد هذه الاختبارات من بين اختبارات الشخصية وتهتم بالتعرف على بعض الموضوعات من بينها:

- الصحة النفسية
 - قدرة الفرد على العمل داخل المجموعة
 - قدرة الفرد على السيطرة والخضوع
 - تحديد الأنماط والخصائص المتعلقة بالانطواء والانبساط
 - تحديد الأنماط والخصائص المتعلقة بالانفعال والعلاقات الاجتماعية
- توصلت العديد من نظريات الشخصية إلى نتائج تحدد أنماط الشخصية من بينها دراسة لاسويل (Lasswell) عن القيادة، وقد خرج بأنماط اجتماعية لأنواع القيادات هي: الإداري-الدبلوماسي-الفوضوي-محب الرئاسة-النظري.
- وتوصلت نتائج إحدى الدراسات الأخرى لدراسة الشخصية الإدارية لأنماط أخرى هي: النمط الحرفي الماهر - النمط الاجتماعي المشارك - النمط القوي العلمي - والنمط المبتكر الخلاق.

3. شروط الاختبار الناجح:

بحسب سعد المحمدي (2022، ص251) مهما كان نوع أو عدد الاختبارات التي يؤديها الأفراد يشترط في الاختبار أن يتميز بالآتي:

1. أن يكون صادقاً (Valid): أي أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه، أي عندما يكون الاختبار لقياس المهارة فيجب أن تكون نتيجة واضحة في التمييز بين المتقدمين الماهرين وغير الماهرين. ويتحقق هذا الشرط (الصدق) بدقة عندما يتضمن الاختبار معيار مميز بين الجيد والسيء، والمؤهل وغير المؤهل. ويقترح أن يخضع الاختبار إلى اختبارات صدق المحتوى وعند اجتياز المقياس لهذه الاختبارات يصبح صادقاً من حيث المحتوى (ما يتضمنه من مقاييس) والمعيار (أداة القياس) والهيكل أو التكوين (الشمولية). يبقى أن يخضع الاختبار للصدق التمييزي، بمعنى تحديد قدرة الاختبار التمييزية بين الأداء الجيد أو الضعيف، أو السلوك المرضي وغير المرضي، أو المعرفة الشاملة والخاصة.

2. أن يكون ثابتاً (Reliable): أي أن يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغيير عند إعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص أو بعد فترة زمنية محددة. لهذا يقترح أن يخضع الاختبار إلى إجراءات الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من مدى ثبات نتائجه ودقته في القياس.

4. مزايا الاختبارات المهنية:

إن الامتحانات تحقق عدداً من المزايا، منها:

- تساعد على كشف المواهب
- تساعد في التمييز بين القدرات المختلفة للمتقدمين وترتيبهم وفقاً لمدى حسن أدائهم المحتمل في العمل.
- تساعد على تقليل تكاليف عملية الاختيار والتوظيف، حيث يمكن من خلالها تقييم أعداد كبيرة من المتقدمين خلال مدة قصيرة من الزمن. (مازن رشيد، 2004، ص510)

5. الانتقادات الموجهة لامتحانات المهنية:

لقد مرت فترة من الزمن، خاصة في السبعينات من القرن العشرين، واجهت فيها الامتحانات التوظيفية أو المهنية انتقادات عديدة، وكان لمثل هذه الانتقادات أثر كبير في إحجام كثير من المنظمات عن استخدامها كوسيلة للاختيار، بيد أن نتائج عدد من الأبحاث التي ظهرت في مطلع الثمانينات من القرن العشرين أثبتت عدم صحة الكثير من هذه الانتقادات. إذ بينت هه الأبحاث التي كان من روادها بصورة كبيرة فرانك شميدث وجون هنتر (Frank Schmidt and John Hunter)، أن الامتحانات التوظيفية المصممة تصميمًا سليمًا يمكن تعميمها واستخدامها في أماكن جغرافية متعددة، وحتى في وظائف جديدة. كذلك أظهرت العديد من الدراسات إلى أنه لا توجد بدائل أخرى أفضل من الامتحانات التي تتسم بالصدق والثبات كوسيلة للاختيار، حيث ظهر أنها أفضل وسيلة للتنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي عندما تكون صادقة. كما أن هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسة مدى صدق الوسائل الأخرى للاختيار، وجدوا أنه لا توجد وسيلة أخرى لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يمكن أن تضاهي صدق الامتحانات باستثناء تعبئة طلبات التوظيف، ونتيجة لذلك فقد تنامي استخدام الامتحانات كوسيلة للاختيار الوظيفي في السنوات الأخيرة.

إلا أنه ينبغي ملاحظة أن الامتحانات لا تستخدم كوسيلة للاختيار لشغل بعض الوظائف، حيث يتم إعفاء المتقدمين لبعض الوظائف من شرط إجراء الامتحانات الوظيفية، وذلك على سبيل الاستثناء، ومن أمثلة هذه الوظائف، ما يلي:

- الوظائف ذات الطبيعة الفنية بالغة التعقيد، والتي لا تتوفر شروطها إلى في عدد قليل أو محدود جدا من الأشخاص. الأمر الذي يلغي الحاجة إلى إشراكهم في اختبارات تنافسية ويتم تعيينهم بلا اختبار أم مقابلات شخصية.

- الوظائف ذات المسؤوليات القيادية الضخمة، فمثل هذه الوظائف تعتمد أساسا على عنصر الشخصية وعنصر الخبرات التي تتكون كحصيلة للتجربة والممارسة. ففي هذه الحالة لا يتم الاختيار على أساس الامتحان وإنما تطبق معايير أخرى.
- الوظائف التي لا تقدم إغراء وتفتقر إلى عنصر الجاذبية، الأمر الذي يسبب إغراضا واضحا عنا. وفي مثل هذه الحالات فإن الاختبار لا يكون مناسباً.
- الوظائف ذات الواجبات والمسؤوليات المحدودة الأهمية بشكل واضح، حيث يكون الاختبار فيها ليس ضرورياً.
- الوظائف ذات الطبيعة السرية فيكون الاختيار فيها بناء على الثقة
- الوظائف ذات الطبيعة المؤقتة، التي يتم التعيين فيها فترة محدودة؛ نظرا لقصر شغل الوظيفة الذي لا يوازي النفقة المتكبدة في إجراء الامتحان، كذلك في العادة لا يلتحق بها أفراد ذوو كفاءة عالية.
- الوظائف التي لا تستطيع إجراءات ونظم الاختبار أن توفر لها بطريقة مرضية، العناصر القادرة على شغلها ومن ثم يستلزم أن يختار لها بغير الاختبارات. (مازن رشيد، 2004، ص210-212)

المحاضرة العاشرة: رسائل التوصية (رسائل المرجعية/التزكية)

1. تعريف رسائل التوصية:

تعرف "رسائل التوصية" أو "الخطاب المرجعي" أو "المرجع" بأنه: "وثيقة رسمية تثبت عمل شخص ما أو مهاراته أو مساره الأكاديمي، تستخدم عند التقدم إلى وظيفة، أو تدريب داخلي، أو كلية، أو جامعة أو منصب قيادي، أو فرصة تطوع، وتؤكد هذه الوثيقة ما تعلمه الشخص من مقدم الطلب وتوفر تفاصيل إضافية حول الأداء" (Harvard Business Review, 2021)

2. المسؤول عن رسائل التوصية:

بالرغم من أن هناك أشخاص متعددون يمكنهم كتابة مثل هذه التوصيات، إلا أنه في الغالب يحبذ أن يكتبها رؤساء سابقون للمتقدم. وليس هناك إجراء معين للحصول على المراجع والتوصيات عن المتقدم. فأحيانا قد يسأل المتقدم في طلب التوظيف كتابة أسماء وعناوين عدد من الأشخاص الذين يعرفونه ويستطيعون تقديم بعض المعلومات عن مؤهلاته وشخصيته وخبراته، حتى يمكن الاتصال بهم أو الكتابة إليهم للاستعلام عنه بهذا الشأن. أو قد يطلب من المتقدم تعبئة نموذج معد خصيصا لهذا الغرض من عدد من الأشخاص الذين يعرفونه، يجيبون فيه عن أسئلة معينة عن المتقدم. وفي بعض الحالات لا يكون هناك نموذج محدد للتوصية، حيث يكتفي أن يعد الموصي توصيته عن المتقدم على شكل مقالة مكتوبة يتحدث فيها عن المتقدم وفقا لما يراه. (مازن رشيد، 2004، ص508)

3. الانتقادات الموجهة لرسائل التوصية:

بالرغم من انتشار استخدام رسائل التوصية في عملية الاختيار، إلا أنها تواجه العديد من الانتقادات، خاصة وأنه:

- أثبتت صدقا ضعيفا في التنبؤ بمدى نجاح المتقدم في أداء مهام الوظيفة المتقدم إليها.

- المتقدم نفسه هو الذي يحدد من يكتب التوصية له في العادة. وبطبيعة الحال فإن المتقدم يختار الشخص الذي يعتقد أنه سيوصي به بصورة إيجابية.
- كثيرا ما يرى الموصون أن عليهم تقديم الشخص بصورة إيجابية، والحقيقة فقد أوضحت كثير من الدراسات أن معظم رسائل التوصية تكون في الغالب إيجابية. ويعود ذلك إلى أن كثيرا من الموصين يرون أن كتابة حتى جملة واحدة سلبية عن الفرد تعد بمثابة "قبلة الموت" في فرصته للحصول على العمل المقدم عليه.
- يزيد احتمال الكتابة الإيجابية عن الشخص عندما يكون بإمكان المتقدم الاطلاع على التوصية المعدة عنه. وفي هذا المجال أظهرت الدراسات أنه عندما لا يكون بإمكان المتقدم الاطلاع على التوصيات المعدة عنه، يكون هناك احتمال أكبر للتشدد في كتابة التوصيات.
- كثيرا ما يكون الرؤساء السابقون الذين يقومون بإعداد التوصية عن المتقدم لا يعرفونه معرفة جيدة، أو قد لا يتذكرون كل شيء عن أدائه في الماضي، لهذا فإن معظم رسائل التوصية تقتصر إلى الثبات نتيجة لعدم اتفاق الموصين عن المتقدم، نتيجة لعدم معرفتهم بكل الجوانب السلوكية عن الشخص.
- أسلوب إعداد رسائل التوصية كثيرا ما يحد من قيمتها، فكثيرا ما تكون رسائل التوصيات عامة وموجهة "إلى من يهمه الأمر"، ولا تتبع خطوطاً عريضة معينة، ولا تقدم أمثلة محددة عن سلوك الشخص، وما الذي ينبغي التركيز عليه في أداء الفرد طالب التوصية. ومثل هذه التوصيات في الواقع تكون محدودة الفائدة، لأنها في الغالب لا تتضمن تقويما موضوعيا للشخص، خاصة إذا كان هو الذي يحملها وليست موجهة إلى عنوان معين. لذا فقد يكون من الأفضل الطلب من الشخص تقديم عدد من الأسماء ليتسنى الاتصال بهما للاستعلام عنه. (مازن رشيد، 2004، ص ص 508-509)

4. إجابيات رسائل التوصية:

- بالرغم من مشكلات التوصية، إلا أنه يمكن الاستفادة منها من خلال:
- الحصول على معلومات عن العمل السابق للفرد، قد يتعذر الحصول عليها من خلال الوسائل الأخرى للاختيار؛ وحتى يمكن الاستفادة من رسائل التوصية فيلزم إعدادها على النحو السليم، بحيث يتم التركيز فيها على الحالات الهامة المتعلقة بأداء الشخص بدلا من خصائصه الشخصية التي يصعب تقييمها بموضوعية، وأن تتضمن أمثلة محددة عن ذلك الأداء بعيدا عن العموميات.
 - يمكن للمنظمة من جانبها أن تتصل بمعدي التوصيات للحصول على معلومات متكاملة عن المتقدم. وفي هذه الحالة يجب الاهتمام بالأسئلة التي ستطرح للحصول على معلومات عن المتقدم وإعدادها إعدادا جيدا. وفي العادة يتم الاتصال بمعدي التوصيات بعد اجتياز الموظف للامتحانات التوظيفية والمقابلات الشخصية. (مازن رشيد، 2004، ص ص 509-510)

المحاضرة الحادية عشر: عينات العمل

1. تعريف عينات العمل:

وهي نوع من أنواع اختبارات الأداء العملية أو ما يعرف بـ"اختبارات أداء المهام"، وتتكون هذه الاختبارات من موقف يمثل موقفا حقيقيا لمجال العمل ويطلب من الفرد المتقدم للتوظيفة أداء المهام الفعلية لهذا العمل.

كما تعرفها شيراز محمد خضر (2022، ص97) بأنها: "نوع من الاختبارات تحاكي بيئة العمل الفعلية، وتناسب كثيرا هذه الاختبارات الوظائف الروتينية، كوظائف خط التجميع، ولدى بعض الشركات خطوط تجميع تحاكي خطوط التجميع الفعلية وهم يدعون المرشحين للعمل عليها".

فهي: "اختبارات تقيس معرفة ومهارات الفرد الحالية، فالهيئات الحكومية على سبيل المثال تجري اختبارات الخدمة المدنية لمعرفة ما إذا كان المتقدمون مؤهلون لتأدية وظائف بعينها أم لا". (NOE RAYMOND, 2009, P181)

2. أهمية عينات العمل:

وتعتبر تقنية "عينة العمل" من أهم عناصر الاداء المطلوبة عند اختيار المتقدمين للعمل، كما هو الحال مثلا في اختبار قيادة السيارات حيث يقوم الفرد بأهم الاعمال التي تبين المامه بالقيادة في ظروف مختلفة وكما هو في قياس درجة الحرارة او الضغط الجوي. ويتميز هذا النوع من الاختبارات العملية بصدق أكثر من الأنواع الأخرى. ويمكن أن يعطي مقياسا صادقا وثابتا للتحصيل في أنواع متعددة من السلوك والاداء إذا تم إجراؤه في ظروف مقننة وقدرت درجاته وفقا لمعايير محددة.

3. مجالات تطبيق عينات العمل:

إن الاختبارات المستخدمة في التعليم الفني والتجاري هي عادة من هذا النوع حيث يطلب من المتعلمين كتابة مذكرات بطريقة الاختزال عند املائها عليهم، أو طباعة خطاب على الآلة الكتابة مثلاً. فقد تطلب من الفرد المترشح للوظيفة أداء مهمات عملية مثل: مهارة في تقديم خدمة مهنية معينة تحت ظروف معروفة مشروطة أو تطلب منه مهارة في الجانب الانتاجي أو الفني أو التصميمي أو التسويقي أو اجراء تجربة عملية.. الخ.

4. أنواع اختبارات عينات العمل:

هناك نوعان رئيسيان من اختبارات عينات العمل:

1. تلك التي يمكن فيها التحديد بوضوح وبشكل قاطع بين صحة وخطأ أداء المهارة، وهذه تقدر درجاتها بشكل آلي، مثل الأداء الكمي، الكتابة على آلة الطابعة، الاداء الرياضي.
2. تلك التي تعتمد على مهارة الملاحظين في الحكم على الاداء وتقدير درجاته مثال ذلك: العزف على آلة موسيقية او رسم لوحة فنية او قيادة السيارة.

5. مآخذات اختبارات عينات العمل:

من المآخذات التي تذكر عند تطبيق اختبارات عينات العمل على الأفراد المتقدمين لعملية الاختيار المهني ووجب أخذها بعين الاعتبار من طرف إدارة المنظمة ما يلي:

- ارتباك الأفراد المتقدمين للاختبار خاصة إذا ما كانت تلك مرتهم الأولى في اختبارات العمل والتوظيف

- عدم دقة التعليمات والطلبات الموجهة للفرد، خاصة إذا كانت التعليمات حمالة أوجه للتفسير من قبل المتلقي

- تداخل المصطلحات والمفاهيم، فهناك العديد من تخصصات العلمية والعملية التي تتقاطع فيها المصطلحات بما يترتب عليه فهما مختلفا لكل مفهوم، كما هو الحال في

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مجال علم النفس عمل وتنظيم مثلاً، حينما يتقاطع مفهومين كالاختيار المهني والانتقاء المهني

- عدم موضوعية التقييم وتوحيد أدوات الملاحظة أمام الأداء الإنساني المتغير من شخص لآخر، الأمر الذي يتطلب دقة وصدقاً موضوعياً عالياً من طرق المحكمين.. الخ.

المحاضرة الثانية عشر: مشكلات الاختيار المهني

1. تعريف الاختيار المهني السيء (الخاطئ):

يمكن تعريف الاختيار المهني السيء بأنه: "الذي لا يُراعى فيه النواحي والأسس العلمية، فالاختيار غير السليم لا يؤثر على مستوى الفرد فحسب ولكن يؤثر أيضا على الانتاج"(حمزة الجبالي، 2016، ص121).

وهنا يشير الهيتي خالد (سعد المحمدي، 2022، ص241) بأن قرار الاختيار هو قرار احتمالي ويعد من قرارات المغامرة الذي تتخذه المنظمة ويتضمن أخطاء محتملة تتمثل بالآتي:

2. قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

3. رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

2. أسباب تعثر عملية الاختيار المهني:

1.2. أسباب فردية:

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى تعثر عملية الاختيار المهني. من بين هذه الأسباب:

- **الوعي الذاتي:** يمثل الوعي بالذات الذكاء الداخلي والركيزة الأساسية للذكاء الوجداني متضمنا القدرة على الانتباه والادراك الجيد للانفعالات والمشاعر. وعرف ويندي (Wendy, 2004) الوعي بالذات بأنه معرفة الفرد لنقاط القوة والضعف لديه بصورة دقيقة، وعرفه ماكري (Macrae, 2004) بأنه قدرة الفرد على قراءة انفعالاته وإدراكه لتأثير تلك الانفعالات في سلوكه ومعرفته بنقاط القوة لديه وجوانب الضعف (ضياء أبو عاصي فيصل، 2021، ص ص215-252)؛ غير أن بعض الأفراد يعانون من

مستوى وعي ذاتي منخفض لأسباب عديدة منها: نفسية، تربوية، اجتماعية، جسدية..الخ، مما يؤثر سلبا على جوانب مختلفة من حياتهم، ومنها عملية الاختيار المهني السليم، الأمر الذي يعرقل مسارهم الوظيفي بشكل جزئي أو كلي.

حيث أن تدني وعيهم بذاتهم يحول دون مقدرتهم على الانتفاع بنقاط قوتهم بما يخدمهم بالإضافة إلى أنهم قد يجدون صعوبة في التعامل مع نقاط ضعفهم، إلى جانب تدني مستوى ادراكهم لمشاعرهم وانفعالاتهم، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة القدرة على تحديد المسار المهني المناسب وكذا التعامل السليم مع الواجبات والمتطلبات الوظيفية بعد التعيين.

- **التسويق الذاتي:** يعرف أبو نبعه (2001) التسويق الذاتي بأنه: "المهارات والكفاءات التي يمتلكها الشخص والتي تمكنه من شرح أفكاره، ووجهة نظره، وإيصال رسالة محددة وواضحة تتضمن حل مشكلات الآخرين أو تقديم المنفعة وإثارة الحاجة في الطرف الآخر، بأسلوبنا ومهاراتنا الخاصة على أن تُقبل الفكرة التي نريد إيصالها للآخرين وتجذب انتباههم"، بينما عرفه المصري (2006) بأنه: "التسويق الشخصي ويشمل كافة الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها الشخص لتسويق نفسه، أو أفكاره أو سماته أو خصائصه بهدف تحقيق ما يرنو إليه من أمور وأهداف تحقق له طموحاته الحالية والمستقبلية" (مريم اليحيائية وآخرون، 2019، ص300)؛ وفي هذا الصدد قد يجد بعض الأفراد صعوبة في تقديم أنفسهم أثناء عملية الاختيار المهني على النحو الذي يسمح بتعيينهم واستكمال كافة مراحل توظيفهم، وذلك لافتقارهم لمهارات التسويق الذاتي مثل:

- ضعف تسويق أفكارهم وتوضيح مستوى معلوماتهم
- عدم قدرتهم على اظهار مهاراتهم التي يجيدونها وضعف تقننهم في إبرازها
- الظهور بمظهر عدم الثقة بالنفس وعدم القدرة على تحمل المسؤولية
- عدم رغبتهم في العمل مع فريق أو ضعف قدرتهم لإظهارها ان وُجدت

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- عدم القدرة على الظهور بمظهر متميز يعكس فردانية الشخص عن البقية
- وقد يعود هذا الضعف في مهارات التسويق الذاتي الى جوانب مختلفة في الفرد منها:
 - ضعف الثقة بالنفس
 - صدمات نفسية
 - الخجل الشديد
- ضعف مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين
- انخفاض مستوى التكوين والتدريب.. وغيرها.
- **ضعف المؤهلات ومستوى التكوين:** ويقصد به نقص التكوين العلمي من حيث المعرفة النظرية للممارسة المهنية للوظيفة المراد شغلها، وأيضا نقص التدريب الميداني من حيث المعرفة التطبيقية لاستخدام التقنيات والآليات والممارسات العملية.
- كما قد يفتقد الفرد لشهادات علمية أو مهنية تدعم مستواه وطلب التوظيف الذي يقدمه للمنظمة، إما لضعف التحصيل الدراسي أو لعدم سعي الفرد لتطوير ذاته وتحسين مستوى أدائه المهني من خلال عروض التكوين والتدريب المتخصصة.
- **اختلال الطموح المهني:** في حين أن الطموح المهني يعرف بأنه: "هدف أو خطة أو حلم وظيفي بعيد المدى يسعى الفرد لتحقيقه من خلال الوصول إلى المستوى المطلوب من الإنجاز، وذلك من خلال بذل المزيد من الجهد والمثابرة" (بسمة الشيعي، 2023، ص68)، فالاختلال في الطموح المهني لدى الفرد هو أن يعتريه عدم التوازن في واحد من الجوانب التالية في طموحه المهني بما يتسبب في تعثر عملية اختيار المهنة المناسبة له:
- أن يكون للفرد أهداف غير متوازنة ولا منسجمة مع مهاراته واستعداداته، وتكون فقط مبنية على ميوله النفسي ورغباته
- أن يفتقد الفرد الوعي الذاتي الذي يمكنه من إدراك نقاط قوته واستثمارها ونقاط ضعفه والتخفيف من حدة تأثيرها عليه

○ أن يتوانى الفرد عن المثابرة والسعي المطلوب منه لتحقيق الإنجاز الذي يخوّله

الوصول إلى طموحه المهني

○ أن يفقد الفرد التوجيه المناسب من بيئته، مما يطيل وقت انجاز طموحه أو قد

يعرقله تماما.. وغيرها.

- **سمعة المؤسسة:** من العوامل التي تسبب إقبال أو إحجام المؤهلين للتقديم لإشغال الوظائف الشاغرة في منظمة ما، هو الصورة أو الفكرة التي يحملها الأفراد عن تلك المنظمة. فهناك منظمات استطاعت أن تحصل على سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات إيجابية فيما يتعلق بالأجور والمكافآت، وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها. وهناك منظمات أخرى يحمل عنها أفراد المجتمع فكرة سيئة أو سلبية كونها لم تستطع بناء صورة إيجابية عن سياساتها وبرامجها الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها، فسمعة المنظمة تساعد كثيرا في إنجاح مهمة الاستقطاب. (العزاوي وجواد، 2010، ص153)

• نقص الوعي المهني:

يعرف هارديوي (Hardaway, 2013) الوعي المهني بأنه: "رؤية الفرد لذاته المهنية ورغبته في الاقدام على سلوك ما يرتاح نفسيا له ويتقبله موضوعيا، ويعمل على انجازه بجميع طاقاته الذهنية والنفسية والاجتماعية" (حميدي أحمد عبد العزيز، 2014، ص152)؛ فحين يقف نقص الوعي المهني كعائق لسلامة عملية الاختيار المهني، قد يكون الفرد غير مدرك تمامًا لمهاراته واهتماماته، كما قد يكون هناك نقص في معرفته بمتطلبات وتحديات مختلف المهن.

• ضغوط البيئة الاجتماعية:

يمكن أن تكون هناك ضغوط من العائلة أو المجتمع لاختيار مهنة معينة، حتى إذا كانت لا تتناسب مع اهتمامات الفرد.

• تأثير التحصيل الدراسي:

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

قد يختار الفرد مجالاً مهنيًا بناءً على التحصيل الدراسي دون مراعاة مدى توافقه مع ميوله ومهاراته الشخصية.

• **ضغوط الوظيفة الاقتصادية:**

يمكن أن يؤثر التوتر الاقتصادي على اختيار الوظيفة، حيث يمكن أن يكون الفرد مضطراً لاختيار وظيفة بناءً على الضغوط المالية دون مراعاة شغفه أو ميوله.

• **تغيرات في الاهتمامات الشخصية:**

قد تتغير اهتمامات الفرد مع مرور الوقت، مما يؤدي إلى تعثر في اختيار المهنة التي كان يخطط لها.

• **نقص التجارب العملية:**

قد يكون الفرد لا يملك تجارب عملية كافية لفهم بشكل دقيق ما إذا كانت المهنة تناسبه أم لا.

• **تأثير التغيرات التكنولوجية:**

قد تؤدي التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى إفقاد بعض الوظائف أهميتها أو ظهور وظائف جديدة يحتاج الفرد إلى النظر فيها.

• **نقص الاستشارة والإرشاد:**

قد يعاني البعض من عدم وجود الدعم الكافي من مستشارين مهنيين أو معلمين يمكنهم توجيههم في اتخاذ قرار مهني صحيح.

2.2. أسباب مؤسساتية: قد تعيق عملية الاختيار المهني السليم بعض العوامل التي

تخص المؤسسة القائمة بالاختيار على وجه التحديد منها:

- عدم وضوح وتناسق الأهداف التي سطرتها المنظمة فيما يتعلق بالشاغل الوظيفي من حيث تحديد والتخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، وكذا العدد والمهارات المطلوبة.

- الوضع المالي، حيث ترغب العديد من المؤسسات باختيار أفضل الموارد البشرية ولكنها غير مستعدة لتسديد مستحققاتهم المالية.
- غموض المسمى الوظيفي، إذ لا تحرص بعض المؤسسات على وضوح الدور والمسمى الوظيفي للشاغر الذي تعرضه في سوق العمل، مما يتسبب في تردد العديد من الأفراد للالتحاق بالوظيفة أو عدم مشاركتهم في عملية الاستقطاب من البداية.
- استخدام وسائل عشوائية في عملية الاختيار.
- قلة العروض المؤهلة: قد تواجه المؤسسة صعوبة في العثور على الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة للوظائف المتاحة. فقد تكون هناك نقص في العروض المؤهلة، مما يجعل الاختيار أكثر صعوبة.
- التنافسية العالية: في بعض الصناعات، قد تواجه المؤسسة منافسة عالية في جذب الأفراد الموهوبين والمؤهلين. قد تحتاج المؤسسة إلى تقديم مزايا وفرص تنافسية لجذب الأفضل.
- انعدام الاستقرار الوظيفي: قد يتعرض الأفراد للاستقالة أو تغيير وظائفهم بشكل متكرر، مما يؤثر على استقرار المؤسسة واستمراريتها في توظيف العناصر المهمة. يمكن أن يكون هناك تحدي في الاختيار المهني للأفراد الذين يكونون عرضة للاستقالة بسرعة.
- الانسجام التنظيمي: يجب أن يكون الاختيار المهني متوافقًا مع ثقافة وقيم وأهداف المؤسسة. قد تواجه المؤسسة صعوبة في اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع البيئة التنظيمية ويمتلكون روح الفريق المطلوبة.
- التحديات المستقبلية: قد تواجه المؤسسة تحديات مستقبلية وتغيرات في السوق والتكنولوجيا. يجب أن يتم اختيار الأفراد القادرين على التكيف والتطور مع هذه التحديات المستقبلية.

3.2. أسباب اجتماعية وتنظيمية:

ومن هذه العوامل ما ذكره نور الدين حاروش (2016، ص45)، ونراها من خلال هذا

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المنظور هي كل ما يحول بين عملية الاختيار المهني السليم بسبب عوامل عائدة للمجتمع والدولة التي تتواجد بها المؤسسة والموارد البشري المتقدم للتوظيف كما يلي:

- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في التضخم ومعدل البطالة وارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية؛ مما يؤثر على جودة عملية الاختيار المهني ويصعب قرار تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **سياسة العمل في الدولة:** عدم الالتزام بالتشريعات القانونية وقوانين العمل عند التخطيط والتوظيف.
- **عوامل التقنية:** تسارع التكنولوجيا المستخدمة وصعوبة استهداف الموارد البشرية التي تجمع بين التعليم الأكاديمي والوعي التكنولوجي عند الاختيار، وكذا صعوبة تدريبهم وتهيئتهم لمواكبة هذه التطورات بعد التعيين.
- **أوضاع سوق العمل:** سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من صعوبات في توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية الاختيار المهني.
- **عوامل تنافسية:** في ظل العولمة والمنافسة الشرسية بين المنظمات وما تخلفه من آثار حول البحث عن كفاءات مدربة وماهرة، تجعل من عملية الاختيار عملية غاية في التعقيد ومتطلّبة للتحيين باستمرار.
- **العوامل الاجتماعية والديمغرافية (السكانية):** تتأثر عملية الاختيار المهني بهجرة السكان وانتقالهم من منطقة لأخرى، سواء كانت هذه الهجرة داخلية أو خارجية، وتأثرها يظهر جليا على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

3. الآثار السلبية الناتجة عن الاختيار السيء :

ومن هنا ما ذكره محمد هاني محمد (2015، ص147) فيما يلي:

- انخفاض مستويات الأداء في المنظمة، فعندما نختار شخص لا تتطابق مواصفاته وخصائصه على شروط ومتطلبات الوظيفة فالشيء المؤكد هنا أن أدائه لن يكون كافيا.

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- ارتفاع معدلات دوران العمل في المنظمة، فعند اختيار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه مع شروط ومتطلبات العمل لن يكون هنا انسجام بين الشخص والعمل مما يدفع به إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يناسبه.
- ارتفاع تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين، فعند اختيار شخص غير مناسب قد تقوم المنظمة نتيجة لانخفاض الأداء، مثلاً إلى التخلي عن هذا الشخص والبحث عن آخر أكثر تطابقاً مع شروط الوظيفة، مما يحملها تكاليف إضافية مباشرة وغير مباشرة.

ويوضح كل من أوهيويراو ونوسو (2009,P1) بأن اتخاذ قرار مهني خاطئ يمكن أن يفسد سعادة المرء في الحياة لأن هذا قد يؤدي إلى سوء التكيف المهني، فالقرار المهني غير المناسب الذي تم اتخاذه لا تلحق نتائجه بالفرد فقط بل بالمجتمع أكملة. ونضيف أيضاً:

- **سوء التأثير على الفريق:** اختيار الأفراد غير المناسبين قد يؤثر على الديناميكية والفعالية للفريق. فقد ينشأ توتر واحتكاك بين الأعضاء بسبب عدم التوافق أو عدم القدرة على العمل بشكل فعال معاً.
- **تراجع في معنويات الموظفين:** قد ينتج الاختيار السيء للأفراد عن تراجع في معنويات الموظفين. قد يشعرون بالإحباط أو الاستياء من عدم الاهتمام بعملية الاختيار السليم، مما يمكن أن يؤثر على رغبتهم في الالتزام والعمل بكفاءة.
- **سوء التأثير على سمعة المؤسسة:** اختيار الأفراد غير المناسبين قد يؤدي إلى سوء التأثير على سمعة المؤسسة. إذا كان لديك موظفون غير مؤهلين أو غير قادرين على تقديم الخدمة المطلوبة، فقد يؤثر هذا على سمعة المؤسسة وسمعتها في السوق.

4. آليات وحلول دعم الاختيار المهني السليم:

لكي تقوم المؤسسة بالاختيار السليم للأفراد الذين ترغب في استقطابهم للعمل معها، يُنصح

باتباع الخطوات التالية:

- **تعريف احتياجات المؤسسة:** قبل البدء في عملية الاختيار، يجب على المؤسسة تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة المتاحة، بالإضافة إلى الصفات والقدرات الشخصية المرغوبة.
- **وضع إعلان وظيفي واضح:** يجب على المؤسسة وضع إعلان وظيفي دقيق ومفصل يوضح المتطلبات والمهام المرتبطة بالوظيفة، بالإضافة إلى المؤهلات المطلوبة والخبرات المرغوبة.
- **عملية فرز الطلبات:** بعد استلام الطلبات، يجب على المؤسسة فرزها وتحليلها للتأكد من توافق المتقدمين مع متطلبات الوظيفة. يمكن استخدام أدوات التصفية المبدئية مثل المقابلات الهاتفية أو استبيانات التقييم لاختيار المرشحين المناسبين.
- **إجراء مقابلات شخصية احترافية وذات بُعد انساني:** يجب على المؤسسة عقد مقابلات شخصية مع المرشحين المحددين لتقييم قدراتهم ومهاراتهم وملاءمتهم للوظيفة. يمكن استخدام تقنيات المقابلة الهيكلية والأسئلة السلوكية للحصول على معلومات مفصلة عن المرشحين.
- **التحقق من المعلومات والمراجع:** يمكن للمؤسسة التواصل مع المراجع المهنية للمرشحين المحتملين للتحقق من سجلاتهم وأدائهم السابق في العمل. يمكن أن توفر هذه المعلومات صورة أكثر وضوحًا عن مؤهلاتهم وقدراتهم.
- **اتخاذ القرار النهائي بشكل سليم:** بناءً على جمع المعلومات وتقييم المرشحين، يجب على المؤسسة اتخاذ قرار نهائي بشأن المرشح الأنسب للوظيفة. يجب أن يتم اختيار المرشح الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة ويرتبط بقيم المؤسسة.

المحاضرة الثالثة عشر: التعيين المهني

1. مفهوم التعيين:

1.1. تعريف التعيين لغة:

مشتق من العين حاسة البصر والرؤية أي أبصرته وتعنيت الشيء أي أبصرته، وتعيين السقاء: رقّ من القدم، وقيل التعيين في الجلد أن يكون فيه دوائر رقيقة مثل الأعين، ومتعين إذا رنّ فلم يمسك الماء، وتعين عليه الشيء أي لزمه بعينه، وتعيين الشيء تخصصه من الجملة.

والاسم العنن والعنان قال ابن حلزة: عننا باطلا وظلما كما تعتبر حجرة الربيض الظباء (أي قوله: عننا باطلا تقوم انشاءه في مادة حجر وربض) وعنتر: عننا بنون فمثناه فوقيه. (مسعود وآخرون، 2019، ص68)

2.1. تعريف التعيين اصطلاحاً:

ويقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسؤوليات الوظيفة. تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الاختيار وحي تتضمن إلحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ الإدارة العليا بسلطة إصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة. (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص127)

2. النتائج المحتملة لقرار التعيين:

ينجم عن الاختيار المهني في عامته 4 قرارات للتعيين، ويوضح النموذج التالي أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله،

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله:

جدول رقم (01): النتائج المحتملة لقرار التعيين

الأداء بعد التعيين			
قرار التعيين	الأداء		القرار
	أداء جيد	أداء غير جيد	
	أداء جيد	أداء غير جيد	
قرار التعيين	قرار صحيح تعيين شخص مؤهل	(خطأ رقم 2) تعيين شخص غير مؤهل	قرار بالتعيين
	(خطأ رقم 1) رفض تعيين شخص مؤهل	قرار صحيح رفض تعيين شخص مؤهل	قرار برفض التعيين

المصدر: (نوري منير، 2014، ص 193)

3. خطوات عمليات التعيين:

بعد صدور قرار التعيين واستلام العاملين الجدد للأعمال والوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، يتم تقديمهم إلى رؤسائهم وزملائهم الذين سيعملون معهم فيما بعد. ولا بد أن يفسح رئيس القسم صدره لكل استفسار أو تساؤل من العاملين الجدد، ويفضل دائماً إعداد برنامج توجيهي أو تأهيلي للعاملين الجدد وذلك لتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم العمل بها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى، وكذلك لتعريفهم بحقوقهم والالتزامات المفروضة عليهم. وتسمى الفترة التي يقضيها الموظفون الجدد في العمل تحت الملاحظة والاختبار بفترة الاختبار، فإذا أمضوها بنجاح وثبتت كفاءتهم يتم تعيينهم بصفة نهائية أما إذا ثبت العكس فإنهم يفصلون من العمل. (محمد بن دليم القحطاني، 2012، ص ص 127-128)

وعموما تنطوي مرحلة التعيين بحسب محمد هاني محمد (2015، ص 168-171) على عدد من المراحل والإجراءات هي:

1.3. التوثيق: وهنا يتم تقديم الوثائق التي تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة للتعين، ومن هذه الوثائق:

• **وثائق يقدمها من تم اختياره، وتشمل:**

- ✓ شهادات الخبرة
- ✓ نموذج طلب التوظيف
- ✓ السيرة الذاتية
- ✓ نموذج صحيفة الحالة الجنائية
- ✓ نموذج الصلاحية الطبية
- ✓ شهادة تأدية الخدمة العسكرية
- ✓ تصريح العمل من مكتب العمل

• **وثائق تعد في المنظمة، ومنها:**

- ✓ إقرار بالعمل في المنظمة لمدة محددة، وخاصة لمن قامت المنظمة بتعليمهم وتدريبهم قبل استلام العمل
- ✓ مشروع قرار التعيين في الوظيفة
- ✓ إقرار بعدم الجمع بين العمل في المنظمة وبين أي عمل آخر
- ✓ إقرار باستلام العمل
- ✓ نموذج الاشتراك في التأمينات الاجتماعية
- ✓ عقد التعيين

مع الإشارة أن هذه الوثائق قد لا تكون مطلوبة جميعها، وإن هذا يختلف من منظمة إلى أخرى.

2.3. إصدار قرار التعيين المبدئي: هنا يصدر القرار من الجهة المختصة كما ذكرنا

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

سابقا، وعادة يتم تعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة من الزمن تختلف هذه الفترة من منظمة إلى أخرى، فقد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو تمتد لتشمل السنة، وقد يتم تمديدتها أكثر من ذلك إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

3.3. التهيئة المبدئية: ويقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، بحيث يتم تعريفه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية، وعلاقة عمله بهذه الأهداف والسياسات.

ويمكن تحقيق ذلك بوسائل كثيرة مثل: الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها وتصميم برنامج توجيهي للموظفين الجدد.

ويمكن القول أن أفضل وسيلة من الوسائل السابقة هي الوسيلة الأخيرة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- تحديد المعلومات التي يجب تزويده بها وكيفية إعطاءها له.
- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر، وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به، والاجابة على الأسئلة التي يطرحها.
- تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة، قد يتم ذلك من خلال مقابلة بين الموظف ورئيسه المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية.
- تقديم الموظف الجديد على زملاءه في العمل من أجل التعارف.

4.3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: سبق وأشرنا إلى أن الموظف الجديد يوضح تحت التجربة لفترة معينة قد تصل إلى السنة، وخلال هذه الفترة يبقى الموظف تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية فترة التجربة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

5.3. تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة

له بنجاح وتثبت كفاءته، ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار. يعين بصورة نهائية في الوظيفة، وهنا لا من الإشارة إلى مسألة في غاية الأهمية ألا وهي تمكين الموظف الجديد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة اللازمة لأداء عمله، وكذلك تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء عمله، فعملية التثبيت وحدها غير كافية لنجاح الموظف في أداء عمله، فنجاح الموظف لا يتوقف فقط على قرار التعيين أو حتى على قدرات، وإمكانات الشخص أو أمانته، إذ لا بد من تمكينه من أداء العمل من خلال توفير كل ما يحتاج إليه أداء العمل.

3. مشكلات تواجه عملية التعيين:

يوضح محمد هاني محمد (2015، ص ص 171-172) بأن هناك عدة مشكلات تواجه عملية التعيين، تتمثل في التالي:

- أن تكون سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة مديري الإدارات المعنية أو العكس، وهذا قد يؤدي إلى تعيين فرد ما في المنظمة مع إمكانية تعيين من هو أكثر كفاءة منه.
- زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب، وهذا يؤدي إلى صعوبة في عملية التعيين، مما قد يؤدي إلى تعيين فرد مع وجود ممن هو أكثر ملاءمة.
- إن التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الأفراد المعيّنين، يؤدي إلى عدم متابعة وتقويم هؤلاء الأفراد خلال فترة التجربة، وإصدار تقريراً نهائياً من قبل المدير يبين فيه كفاءة الفرد بالرغم من عدم كفاءته.

- تظهر مشكلة أخرى في التعيين، وهي في مرحلة التوثيق وتتمثل في توقيع الفرد المعين على وثيقة تتضمن طلب استقالة، وهي كتهديد من قبل بعض المنظمات يؤدي إلى شعور بعدم الأمان الوظيفي، وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية للأفراد وبالتالي على الولاء التنظيمي.

كما تؤدي بالطبع مشاكل عملية الاستقطاب وعملية الاختيار إلى مشاكل في عملية التعيين مما يؤدي إلى عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي وقوع خلل في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل، وهذا ما يؤدي إلى عدم كفاءة وفاعلية العنصر البشري في المنظمة.

المحاضرة الرابعة عشر: الاختيار المهني والتوظيف في الجزائر

1. الاختيار المهني والتوظيف في الجزائر:

إن قانون الوظيفة العمومية الجزائري هو عبارة عن قانون للموارد البشرية، مكون من اثنين وثمانين (82) مادة، تُمثل في مجملها النظام الداخلي لأي مؤسسة محلية ووطنية، مع مراعاة النشاط الذي تعمل به، ويعتبر هذا النظام للموارد البشرية بمثابة دليل للموظف في المؤسسة، وسنكتفي بذكر بعض المواد المتعلقة بالمعايير المحددة في اختيار وتعيين المرشحين لطلب العمل، والمنصوص عليها في المادة 15، والتي تؤكد بأنه يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف:

- ألا يقل عمره عن ثمانين عشر سنة
- أن تتوفر لديه المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة
- أن يجتاز الاختبارات والمسابقات، وبرامج التأهيل
- أن يكون بصحة جيدة، بشهادة من الجهة الطبية المختصة
- ألا يكون قد سبق الحكم عليه نهائياً بالحبس في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره
- أن يكون منتسب على الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM). (زهير خربيش، 2018، ص174)

2. شروط الاختيار المهني في المؤسسات العمومية الجزائرية:

إذا كان التعديل الدستوري 2020 في المادة 67، والقانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر 03-06 في المادة 74 منه، يكرّسان مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية في الدولة، فإن ذلك لا يمنع من وضع شروط محددة للدخول والالتحاق بالوظيفة العمومية،

- كالانتماء القانوني للدولة، والمؤهلات الذهنية والبدنية، والسن القانوني، الشهادات... وهكذا فإن المادة 75 من الأمر 03-06 نصت على ما يلي: "لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:
- أن يكون جزائري الجنسية
 - أن يكون متمتعًا بحقوق المدنية
 - ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها
 - أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية
 - أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية، وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها". (جمال قروف، 2019، ص ص 110-111)

3. طرق اختيار الموظفين العموميين في التشريع الجزائري:

إن طرق انتقاء واختيار الموظفين العموميين في التشريع الجزائري نصت عليها المادة 80 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه: يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقات على أساس الاختبارات
- المسابقات على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين
- الفحص المهني
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينًا متخصصًا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.
- من خلال ما تقدم يمكن انتقاء واختيار الموظفين العموميين بعدة طرق ذكرها جمال قروف (2019، ص ص 115-118) هي:

• المسابقة كأصل عام: وهي بدورها تعتمد على أسلوبين هما:

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- المسابقة على أساس الاختبارات
- المسابقة على أساس الشهادات
- وتشير المديرية العامة للوظيفة العمومية في منشور لها مؤرخ في 28/04/2011، متعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، إلى المعايير الآتية في الانتقاء:
- ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها.
- التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص.
- الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح.
- تاريخ الحصول على الشهادة.
- نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء.

وقد يثير المترشح للوظيفة نزاعات حول مسابقة التعيين، وقد يتم إلغائها من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية على المستوى المركزي أو على مستوى مفتشيات بالولايات، ويمكن أن يثار بعضها أمام القضاء الإداري خاصة ما تعلق منها بالإشهار والاعلان عن المسابقة، أو عدم إرسال الاستدعاء للمسابقة، أو قرار الإدارة بعدم قبول أو رفض الترشح، كما أن للمترشح الذي اجتاز المسابقة الحق في الطعن نتائجها، أو في التعيين الذي أجري على أساس المسابقة، كما أن للمترشح المشارك في المسابقة أن يطعن إذا لاحظ تجاوزات وأن يطلب إلغائها.

وتجدر الإشارة أن النجاح في المسابقة يعد حق مكتسب للمعني، ولا يمكن للإدارة الرجوع عنه، وينبغي عليها أن تقوم بتعيين ذات الشخص، وإذا حدث العكس يكون القرار عرضة للبطلان أمام قضاء الإلغاء، وهذا ما جاء في قرار الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا سابقا، مؤرخ في 07/12/1985 حيث أشارت فيه: "ولهذه الأسباب، فإن قرار مدير مدرسة التكوين شبه الطبي المتخذ على النحو السابق عرضه بحجة عدم توافر شروط الأقدمية

المطلوبة في المترشح الذي اجتاز بنجاح امتحان الدخول، وتابع التربص، يعتبر قرار مشويا بعيد تجاوز السلطة، ويستوجب القضاء بإبطاله".

وتجدر الإشارة أنه يجوز تنازل المترشح الناجح في المسابقة عن الالتحاق بالمنصب، ولا ينبغي له تقديم استقالة، لأن هذه الأخيرة تعتبر حق للعون الإداري الذي يحمل صفة متربص أو موظف عمومي فقط.

• **الفحص المهني:** معناه قياس لمهارة وقدرة الشخص على تولي المنصب، ويكون في بعض الوظائف التي تستوجب ذلك حسب طبيعتها: كالسياقة، الرسم، الموسيقى...

• **التوظيف المباشر:** هو التحاق ودخول الشخص للوظيفة العمومية دون إخضاعه لفكرة المسابقة، ويكون للمترشحين الذين تابعوا تكوينا سابقا متخصصا، أي الذي تم تكوينهم في مؤسسات تكوينية خاصة، مثل المدرسة العليا للإدارة، المدرسة العليا للأساتذة...، ليلتحقوا مباشرة بالوظيفة العمومية، وبالتالي فإن المشرع الجزائري عوض أسلوب المسابقة بالتكوين المتخصص في المجال الذي سيوظفون فيه.

• **الوظائف العليا:** بالاستناد إلى المادة 15 و 16 من الأمر 06-03، يمكن لنا تسجيل عدة ملاحظات متعلقة بالمناصب العليا أو مناصب المسؤولية، حيث نصت المادة 15: "تتشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة المسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية؛ كما نصت المادة 16: "يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة".

فالمادة 15 أشارت إلى إنشاء الوظائف العليا للدولة التي تتميز بعملها على إعداد وتنفيذ السياسة العمومية للدولة، أي إنشاء المناصب العليا إلى جانب الوظائف العادية، هذه الأخيرة يشترط في التوظيف فيها اتباع الطرق المحددة للالتحاق بالوظيفة العمومية. إلا أنه في الوظائف العليا تقلت من هذه الشروط والطرق، ولا تخضع لأي شرط في الأشخاص المراد تعيينهم، لأن التعيين فيها لا يخضع لشروط مسبقة، بل يعود إلى

السلطة التقديرية للجهة المؤهلة، حيث تحدد طبقا للمادة 17 من نفس الأمر قائمة الوظائف العليا للدولة، وشروط العيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها، وكذا نظام الرواتب المطبقة على أصحابها عن طريق التنظيم، ويقتصر التعيين في المناصب العليا حسب نص المادة 13 من ذات الأمر على الموظفين، إلا أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليس لها صفة الموظف.

كما أضافت المادة 18 من نفس الأمر أنه: "لا يخول تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة".

- **الوظائف المحجوزة:** نص التشريع الجزائري على ما يسمى بالوظائف المحجوزة، ويقصد بذلك أن يحجز جملة من الوظائف ويخصصها لفئة معينة من المواطنين، مثل المرسوم 66-146، الذي يحجز بعض الوظائف لفئات معينة: جيش التحرير الوطني، وجبهة التحرير الوطني للاندماج في المجتمع، كذلك حجز وظائف معينة للمعاقين حركيا أو الصم البكم، أو حجز بعض الوظائف للأيتام أو الضحايا.

4. أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار المهني في المؤسسات الجزائرية:

على الرغم من التطور والانتعاش الذي عرفه استعمال الاختبارات النفسية في عمليات التوظيف في الدول الغربية، غير أن الملاحظ هو غياب ثقافة استعمال مثل هذه الاختبارات في عمليات الاختيار المهني في العديد من المؤسسات الجزائرية، ولعل أسباب ذلك متعددة يمكن ذكر بعضها في النقاط أدناه:

- رغبة بعض المسيرين في تبني الطرق الذاتية في عمليات التوظيف جعلت استعمال الاختبارات النفسية يتحول إلى مجرد إجراء إداري لتبرير عملية التوظيف، باعتبار أن هذه العملية تحكمها عوامل المحسوبة والذاتية.

- عدم توفر الاختبارات المكيفة للبيئة الجزائرية، جعل بعض المؤسسات تقتني اختبارات نفسية من دول غريبة ثم تطبقها دون التأكد من صلاحيتها. وعلى الرغم من أن بعض المراكز حاليا تقوم بمحاولة ترجمة هذه الاختبارات إلى اللغة العربية، غير أن الترجمة لا تعني التكيف ولا تجعل الاختبار صالحا للاستعمال في البيئة المحلية.

- ضعف تكوين المختصين في تسيير الموارد البشرية في مجال التعامل واستخدام هذه الاختبارات وكذا التحلي بالدقة والموضوعية أثناء تحليل نتائجها.

مجمل العوامل السابقة، جعلت استعمال الاختبارات النفسية ينحصر في كبرى الشركات الوطنية كشركة سونطراك وسونلغاز وكذا سلك الدفاع والأمن الوطنيين. (نعموني وبارق، 2015، ص67)

وبالرغم من هذه التحديات إلى أن هناك بعض الاختبارات التي يتم تطبيقها في بعض المؤسسات الجزائرية نذكر منها:

1. **اختبارات الذكاء والقدرات:** وهي اختبارات رقمية لتقييم قدرات المترشحين تتضمن سلّما ثابتا يتحصلون على درجات تسمح بترتيبهم. والعديد من هذه الاختبارات اكتسب ثقة المستعلمين في الدول الغربية؛ ومن اختبارات القدرات المستعملة في بعض المؤسسات الجزائرية اختبار الذكاء سلسلة الدومينو (**Tests de dominos**)، الذي توجد له عدة صور، من بينها:

5. **D48** من إعداد بيشو **P.Pichot** سنة 1959

6. **D70** وهي نسخة مطورة للنسخة السابقة، وهي من إعداد فورفسكي وران **F.Kourovsky et P.Rennes** سنة 1970.

7. **D2000** وهي النسخة الأحدث تم إعدادها سنة 2000.

الهدف الأساسي من هذا الاختبار هو قياس الذكاء وقدرة التفكير المنطقي للمترشح، يعرض في شكل كراسة تتضمن 44 بطاقة دومينو (مرقمة من 0 إلى 6)، الأربع بطاقات الأولى عبارة عن أمثلة حتى يتمكن المترشح من فهم المطلوب منه في الصفحات اللاحقة.

طلبة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إذ ينبغي على المترشح إيجاد أرقام آخر قطعة للدومينو، وتكون فترة الاختبار عشرين (20) دقيقة كأقصى حد، كما يتم منح نقطة لكل إجابة صحيحة مهما كانت درجة صعوبتها.

2. **اختبارات الشخصية:** يوجد العديد من الاختبارات التي تقيس أبعاد الشخصية المختلفة، مثل القدرة على مواجهة الضغوط وتسيير الجماعات والعلاقاتية والقيادة وغيرها. ومن بين اختبارات الشخصية المطبقة في بعض المؤسسات الجزائرية يمكن ذكر الاختبارات الآتية:

1.2. **اختبار الشخصية متعدد الأوجه (MMPI):** وهو أحد مقاييس التقدير الذاتي، تتمثل الصورة المبكرة منه في صحيفة البيانات الشخصية التي أعدها وودورث **Woodworth** في الحرب العالمية الأولى للفرز السريع لمن لا يصلحون للخدمة العسكرية بسبب عصبيتهم، والاختبار الحالي من إعداد كل من هاثاوي وماكنلي **McKinley&Hathaway** من جامعة مينسوتا نشره عام 1940، حيث قاما بجمع عدد كبير من الفقرات التي تتناول مختلف أوجه السلوك معتمدين في ذلك على مراجع الطب واختبارات الشخصية الأخرى، وكذا على خبرتهما الكليينكية، ثم أعدا سلسلة من المقاييس الكمية يمكن استخدامها في تشخيص السلوك اللاسوي على أساس امبريقي.

يضم الاختبار في صورته الفردية 550 فقرة أضيفت إليها 16 فقرة مكررة في الصورة الجمعية وفي ورقة الإجابة. وتعطي فقرات الاختبار مدى واسعا من الموضوعات تتناول جوانب مختلفة للشخصية مثل الصحة العامة والنواحي الصحية بما فيها أجهزة الجسم المختلفة، العادات، العائلة، الزواج، المهنة، التعليم، الاتجاهات الجنسية والاجتماعية والدينية والسياسية، النزعات السادية والمازوشية، الهواجس والهلاوس والمخاوف المرضية، الحالات الانفعالية المختلفة بما فيها حالات الاكتئاب، الحالات الوسواسية والقهريّة، الروح المعنوية وما يتصل بالذكورة والأنوثة واتجاه المفحوص نحو الاختبار.

وقد تم تصنيف فقرات هذا الاختبار إلى: أربعة (4) مقاييس صدق هي رموزها: عدم الإجابة (?)، الكذب (ل)، الخطأ أو التوتر (ف)، التصحيح (ك)؛ وعشرة (10) مقاييس اكلينيكية هي مع رموزها: توهم المرض (ه س)، الاكتئاب (د)، الهستيريا (ه ي)، الانحراف السيكوباتي (ب د)، الذكورة والأنوثة (م ف)، البرانويا (ب أ)، السكاتينيا (ب ت)، الفصام (س ك)، الهوس الخفيف (م أ)، الانطواء الاجتماعي (س ي).

وقام بترجمته للبيئة العربية عدة باحثين منهم عطية محمود هنا، محمد عماد الدين إسماعيل، ولويس كامل مليكة.

2.2. قائمة استراتيجيات المواجهة للوضعيات الضاغطة (CISS): يرمي هذا المقياس

إلى معرفة ردود أفعال الأفراد إزاء المواقف المجعدة، أي كيف يكون رد فعل المفحوص في حالات الضغط النفسي، هل ينفعل أو يتجنب أو ماذا يفعل؟ حيث قام نورمان أندلار وجيمس باركر 1990 (Norman Endler & James D.A Parker, 1990) بقياس أنواع استراتيجيات المقاومة في الوضعيات الضاغطة والذي يحتوي على 48 بندا موزعة كالاتي:

- الاستراتيجية الموجهة نحو المهمة: وتحتوي على 16 بندا تصف الجهود المبذولة الموجهة نحو المهمة لحل المشكل أو إعادة بنائه على المستوى المعرفي أو لمحاولة تغيير الوضعية، حيث يكون الاهتمام هنا متمركزا حول المهمة، التنظيم ومحاولة حل المشكل.
- الاستراتيجية الموجهة نحو الانفعال: وتحتوي أيضا على 16 بندا، تصف ردود الأفعال الانفعالية الموجهة نحو الأنا بغرض التخفيض من الضغط، إذ تنظم ردود الأفعال هذه كلا من الاستجابات الانفعالية والاهتمامات الشخصية والأحلام.
- الاستراتيجية الموجهة نحو التجنب: وتحتوي كذلك على 16 بندا، تصف العمليات والتغيرات المعرفية التي ترمي إلى تجنب الوضعية الضاغطة. وفي هذا

الصدد قد يستعمل الفرد إحدى الطريقتين الأساسيتين المتمثلتين في السلمين التحتيين وهما:

- سلم المقاومة الموجهة نحو الالهاء وتعني تعويض وضعية بوضعية أخرى ويحوي على خمسة (5) بنود.
- سلم المقاومة الموجهة نحو التحويل الاجتماعي، وذلك باستعمال العلاقات الاجتماعية وتحتوي على ثمانية (8) بنود.

أما البنود الباقية في سلم الاجتتاب فهي غير منقطة في السلمين التحتيين.

3.2. اختبار كيلفورد وزيرمان للشخصية (Test GZTS): تم اعداد هذا الاختبار من طرف الباحثين الأمريكيين كيلفورد مع زيرمان سنة 1949، وهو عبارة عن قائمة يكون الهدف منها تقييم مزاج وشخصية المترشحين، حيث يستخدم في عملية الاختيار والتوظيف بكثرة لأنه يسمح بما يلي:

- قياس الخصائص المتعلقة بالشخصية والتي تجعل الفرد قادرا أو لا على النجاح والتكيف في منصب العمل.
- تقييم أمزجة الأفراد لكشف المترشحين الذين يمكن أن يكونوا مصدرا لبعض المشاكل العلائقية في مجال العمل.
- يعطي معلومات موضوعية عن الشخصية، وجمعها مع معلومات من مصادر أخرى يمكن التنبؤ بنجاح تكيف وتطور المترشح في مهنته.

يتكون الاختبار من 300 سؤالاً غير محدد الزمن، وتتم الإجابة عليها بنعم أو لا أو لست أدري. ويقسّم عشرة (10) خصائص للشخصية هي: سمة النشاط العام، سمة القمع، سمة السيطرة، الروح الاجتماعية وعدم الانطواء، الاتزان الانفعالي، الموضوعية، الصداقة والتعاطف، التأمل، التعاون والعلاقات، الذكورة. (نعموني وبارق، 2015، ص 68-71)

قائمة المراجع

1. أحلام عبايدية، محددات الاختيار المهني لدى الطببة الجامعيين، رسالة ماجستير منشورة، قسم علم النفس، جامعة عنابة، 2007.
2. أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، دليل المقاييس والإختبارات النفسية والتربوية، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن، 2011.
3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مقرر عام التوجيه المهني والتميز، المملكة العربية السعودية، 2020
https://cdd.tvtc.gov.sa/sites/default/files/document/ltwjyh_1mhny_w_ltmyz.pdf
4. بديع القاسم، علم النفس المهني: النظرية والتطبيق، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
5. بسمة صالح سعيد الشخي، العوامل الاجتماعية وعلاقتها بالطموح المهني لدى عينة من طلاب مرحلة التعليم الأساسي الاعدادي بمدينة إجدابيا، مجلة جامعة سيما للعلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، ليبيا، 2023.
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار الياوزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
7. بولجنيب إلهام، بوجرادة محمد، واقع تطبيق أدوات الانتقاء المهني بالمؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة الروائز، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2018.
8. تلاي نبيلة، أنواع الاختبارات والآليات المفعلة في عملية الاختيار الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2023.

9. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2005.

10. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.

11. جمال قروف، أساس اختيار الموظفين العموميين بين الحضارات القديمة والتشريع الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 09، العدد 01، جانفي 2022.

12. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

13. حمدي أحمد عبد العزيز، نموذج مقترح لصنع القرار المهني بمجال الأعمال الإلكترونية، مجلة كلية التربية، المجلد 25، العدد 99، جامعة بنها كلية التربية، مصر، 2014.

14. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

15. خربيش زهير، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS سكيكدة)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018.

16. عبد الله أبو زعيزع، أساسيات الارشاد النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، 2009.

17. عبد الله أبو زعيزع، مقدمة في الارشاد المهني، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، 2009.

18. عبد النور أرزقي، النجاح المهني، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني.

19. عطا الله فؤاد الخالدي وآخرون، الارشاد المهني للمدارس والمراكز والجامعات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
20. ستيف ويلان، تكنولوجيا المقاييس الحيوية، نشرية المجموعة الاستشارية Echange LLC، 2024.
21. سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.
22. شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2020.
23. شيراز محمد خضر، التدريب والتطوير الإداري، دار الاكاديمية، المملكة المتحدة، لندن، 2022.
24. صبا عزام الحنبلي، تحديد المسار الوظيفي لطلاب المدارس (مفاهيم ونظريات)، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2020.
25. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
26. ضياء أبو عاصي فيصل، الوعي بالذات والمشاركة الوجدانية كمنبئين بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد جانفي، الجزء الأول، مصر، 2021.
27. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.
28. طيبي حسين، فائزة تونسي، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية (دراسة نظرية)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 04، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2018.

29. فتحية يحيى، ابتسام بزوح، الانتقاء المهني في ضوء نظرية هولاند، مجلة الروائز، المجلد 04، العدد 02، 2020.
30. فتحي محمد موسى، التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009.
31. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، دار الكاب المصرية، مصر، 2007.
32. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، الجزء 13، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
33. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004.
34. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع "النظريات والأنماط الإدارية"، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للطباعة، مصر، 2002.
35. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2012.
36. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
37. مريم بنت مرزوق اليحائية، منى بنت عبد الله البحرانية، علي مهدي كاظم، فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات التسويق الذاتي لدى طلبة الصف الحادي عشر في سلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 03، سلطنة عمان، 2019.
38. مسعود إلهام، أزمولياي لوبيس، قمر الزمان بن نور الدين، ضوابط الاختيار والتعيين في العصر الأموي والعباسي، مجلة المقدمة، المجلد 07، العدد 01، ديسمبر 2019.

39. معزوزي عتيقة، نعيجة رضا، الاختيار المهني ودوره في توجيه مسار الهوية المهنية للممرض، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 09، العدد 02، جامعة وهران، الجزائر، 2020.
40. مكتب العمل الدولي، الاستشارات الإدارية (دليل المهنة)، شركة طلال أبو غزالة للترجمة والتوزيع والنشر، الأردن، 2015.
41. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار التعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.
42. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
43. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
44. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الأردن، 2015.
45. نعموني مراد، براق محمد، تطبيق الاختبارات النفسية في عملية الاختيار والتوظيف في الجزائر، مجلة حوليات، العدد 27، الجزء 01، الجزائر، 2015.
46. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2016.
47. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
48. نهى كمال سليم، الاختيار والاصطفاء بين التوراة والقرآن الكريم، مجلة دراسات إسلامية، المجلد 17، العدد 02، 2022.

49. هاجر بنت محمد عبد الله الشيدية، الصعوبات التي تواجه أخصائيي التوجيه

المهني في مدارس ما بعد التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2010.

50. F.O. Ohiwerei and B.O. Nwosu, **Vocational Choices among Secondary School Students: Issues and Strategies in Nigeria**, Asian Journal of Business Management 1(1): 1-5, 2009.

51. Harvard Business Review, **Recommendation letter**, <https://hbrarabic.com> , 29/07/2021.

52. NOE RAYMOND, **Fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill Education, New York, United States, 2009.