

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA STAMBOULI de Mascara

Faculté des sciences Humaines et sociales



جامعة مصطفى اسطمبولي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس وعلوم التربية

الدكتورة: بحرة كريمة

الدرجة العلمية: أستاذة محاضرة ب.

السند البيداغوجي الخاص بمقياس:

الاختيار المهني وتقنيات التوظيف

موجه لطلبة السنة :أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
فرع:

ميدان: العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية :2021-2022

الفهرس:

✓ قائمة المحتويات

1- مفهوم الاختيار

.....المهني

2- أهمية الاختيار المهني وأبعاده

3- اسس الاختيار المهني.....

4- خطوات الاختيار المهني

5- تقنيات الاختيار والتوظيف (مقابلة التوظيف،الاختبارات المهنية،استمارة

الترشيح،الرسائل المرجعية (رسائل التزكية،عينات العمل الخ.....

مقدمة:

يعتبر الاختيار المهني من المفاهيم ذات الأهمية في حياة الفرد الحاضرة والمستقبلية حيث يعني اختيار الفرد لمهنة من المهن حسب قدراته وميوله وسماته الشخصية وظروفه الاجتماعية. (الصويط، 1438: ص 5)

ومما لاشك منه ان اختيارنا لمهنة تتوافق وميولنا واستعدادتنا يجعل نمو وبنجرا اكثر في ميدان العمل وهذا ما يحقق الكثير من المنافع الاقتصادية والاجتماعية والشخصية ايضا.

اذن عملية الاختيار من العناصر المهمة في خطة تنمية الموارد البشرية، ويتمثل هدف قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح من المتقدمين المرشحين والمؤهلين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء المهام التي تتطلبها الوظيفة. ويقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة بقدر ما يكون ذلك دليلا على احتمال نجاح الفرد في عمله، ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى. في هذا الصدد يقول سوبر "إن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهومهم عن ذاتهم. والتعبير عن أنفسهم أو نتيجة ما يتمتع به الفرد من سمات في شخصيته.

ويفترض هولاند أن المزوجة بين أنماط الشخصية مع أنماط البيئة التي تشبهها يؤدي إلى الاستقرار المهني والتحصيل والانجاز والابداع كما أن هناك العديد من العناصر خارج قدرة الفرد تلعب دورا هاما في مجرى حياته كلها بما في ذلك قراراته واختياراته المهنية. (الصويط، 1438: ص 1).

فعملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأكثرها خطورة فمن خلالها يتم تحديد الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، وفقا للمعايير والأسس التي أعتمدت لهذا الغرض أو استبعاد الأفراد الأقل كفاءة وصلاحيّة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011:ص 42).

فإذا كان الاستقطاب يعني دعوة وجذب الأفراد للتقدم بطلباتهم للالتحاق بالعمل في مؤسسة ما، فإن الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب، وتعني البحث والتقيب عن أنسب فرد من بين عدد المتقدمين، بمعنى أدقّ فعملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة.(علي غربي،إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية:2007،ص 87).

على هذا الأساس فعملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأكثرها خطورة فمن خلالها يتم تحديد الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، وفقا للمعايير والأسس التي أعتمدت لهذا الغرض أو استبعاد الأفراد الأقل كفاءة.

مفهوم الاختيار المهني:

يعتبر موضوع الاختيار المهني من المواضيع الهامة والحساسة التي شغلت العديد من العلماء والباحثين كونه اللبنة الأساسية للاستقرار المهني والاجتماعي والاقتصادي للفرد، ذلك أن اتخاذ قرار الاختيار لا يكون عشوائيا بل وفق أسس وميكانيزمات ضرورية لانجاح هذه العملية، ولقد اعتبر " جينزبيرغ" اختيار الفرد للمهنة يكون وفق قدراته وميوله ورغباته ووفق اختبارات أعدت، الكشف عن هذه القدرات سيؤدي إلى التكيف مع المهن التي يختارها يؤدي إلى تحقيق السعادة له. (أعمر، ب س : ص 100).

ويشمل هذا المفهوم ثلاث خطوات:

- 1- معرفة الفرد لنفسه من حيث قدراته وسماته الشخصية وظروفه البيئية ونوع مستوى تعليمه وتدريبه.
- 2- معرفة المهن المختلفة وما تتطلبه من قدرات وسمات وتعليم وتدريب.
- 3- المطابقة بين الخطوتين السابقتين حتى يتم الاختيار الموفق.

الاختيار :

لغة: اختار ، يختار، اختيارا: هو أساس موضوعي ومقنن لعينة من السلوك (grand larousse).

اصطلاحا : هو انتقاء اصلح الافراد لمهنة معينة حتى يستطيع اعطاء أكبر انتاج بأقل طاقة ممكنة حيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق. (معجم مصطلحات العلوم الادارية).

تتعدد التعاريف المتعلقة بالاختيار المهني، باختلاف المداخل النظرية المفسرة لها. إلا أننا نلاحظ أن هناك تباين بين التعاريف التي ترى بأن عملية الاختيار المهني التي تتحكم فيها عوامل داخلية تتعلق بالفرد وخضائسه الذاتية. وأخرى ترى بأن عملية الاختيار تحكمها عوامل خارجية قد تكون اقتصادية (سوق العمل، منظمات) اجتماعية (رغبة الآباء، الطبقة الاجتماعية، التنشئة الاجتماعية... الخ)، أو سياسية من بين تلك التعاريف نذكر ما يلي (معزوزي، نعيجة:2020: ص259).

يعتبر (سوبر super) اختيار المهنة 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. (العنزوي، 2009 ص 32-33).

ويرى أوهارا أن الاختيار يجب أن يكون مؤاماً بين صاحب القرار المهني وبين استعداداته واهتماماته، وقيمه الشخصية ومتطلبات المهنة. (الصوتي، 1438: ص 26).

الاختيار المهني هو العملية التي يتم من خلالها اختيار افضل المرشحين أو المتقدمين صلاحية للتعيين في منصب معين. (طه: 1988 ص 68).

والاختيار المهني يعمل على التصفية والغريلة، ولا يهتم بمصير من يستبعدهم فهو يعمل على الموافقة بين العامل وعمله. فالاختيار يتطلب معرفة العمل الذي يختاره له فقط. كما له من مزايا اقتصادية تهم اصحاب العمل بوجه خاص وتتصل به اتصالاً مباشراً من ناحية، ومن ناحية أخرى مجاله أكثر تحديداً، فهو يتناول حالات خاصة وعمل معين، طرقه معروفة وطريقة ادائه محددة. (الحنفي، 1997: ص 266).

يعرفه السيد عبد الحميد مرسي: "تتلخص عملية الانتقاء المهني في اختيار الصالحين المتقدمين للاعمال المختلفة، أما اذا طابقت قدراتهم وخبراتهم مستلزمات العمل والوظائف الشاغرة. (مرسي، 1962: ص 32).

يرى السيد محمد عثمان نجاتي إلى أن: "الاختيار المهني يهدف إلى اختيار أحسن الأفراد لعمل معين بحيث يستطيع أن ينتج مقدارا معيناً من الانتاج مع بذل أقل قدر من الطاقة بحيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق". (نجاتي، 1964: ص 32).

عرفته **CASCIA**: الاختيار المهني هو عملية مضاهاة الانسان بالعمل، ويعتمد على مقارنة بيانات الفرد بمعلوماتنا عن العمل لنقرر الاختيار أو رفض طالب العمل. (ظريف وآخرون، ب س: ص 73).

ويقصد بالاختيار المهني العملية النهائية التي يقوم الفرد فيها باتخاذ القرار المهني، وتتم هذه العملية حسب العديد من المعايير والشروط، وذلك لكي تكون ناجحة وسليمة وتؤدي إلى السير بالطريق المهني الصحيح والمناسب للفرد والعمل معا. <https://e3arabi.com/?p=349120>

فالاختيار المهني يعمل على التصفية والغريزة، ولا يهتم بمصير من يستبعدهم فهو يعمل على الموافقة بين العامل وعمله، فالاختيار يتطلب معرفة العمل الذي يُختار له فقط. كما له من مزايا اقتصادية تهم اصحاب العمل بوجه خاص وتتصل به اتصالاً مباشراً من ناحية، ومن ناحية اخرى مجاله اكثر تحديداً، فهو يتناول حالات خاصة وعمل معين ، طرقه معروفة وطريقة ادائه محددة. (الحنفي، 1997: ص 288).

وقد دلت نتائج الدراسات بأن هناك عدة عوامل تؤثر في الاختيار المهني في مقدمتها دور الوالدين والأقارب والأهل والأصدقاء في تحديد مهنة الأبناء إذ يفضل الآباء والأبناء مهناً معينة، لكونها تحارب الشهرة والمكانة الاجتماعية البارزة. وهنا طريقتان أساسيتان تتبعان في الاختيار المهني وهما:

1- الاختيار من خلال ترتيب الأفراد المتقدمين للعمل سبب استعداداتهم وقدراتهم والشروط اللازمة في العمل واختيار أفضل المتقدمين وتستخدم هذه الطريقة في

العادة عندما يكون عدد المتقدمين للعمل كبيراً والعدد المطلوب أقل من عدد المتقدمين.

2-الاختيار من خلال تحديد أدنى مستلزمات العمل بحيث ال يتم تعيين إلا من هو على مستوى يمثل الحد الأدنى على الأقل ويحدث هذا عادةً عندما تكون الحاجة ماسة لتعيين عدد كبير من العاملين.

وتنقسم المعلومات اللازمة للاختيار المهني على مجالين أساسيين وهما:

أ- **معلومات شخصية خاصة بالفرد:** تهدف هذه المعلومات الى مساعدة الفرد على التعرف على إمكاناته المختلفة واستعداداته ومستوى تأصيله وسمات شخصيته ومقارنة ذلك بزملائه الاخرين.

تشمل البيانات الأولية الخاصة بالفرد الجوانب الجسمية والصحية والأسرية والاجتماعية وتاريخه الدراسي وهواياته ونشاطاته وعاداته وكل ما يضمن دراسة الفرد دراسة شاملة وتحليل جميع العوامل المحيطة به ويساعد في جمع هذه المعلومات والبيانات الفرد نفسه وأسرته ومعلميه والمشرفين عليه والمرشدين والموجهين والاحصائيين النفسيين والاجتماعيين.

ب - **معلومات مهنية تتعلق بأنواع الدراسات والمهن:** وهي معلومات تساعد الفرد في التعرف على أنواع الفروع والدراسات وفرص العمل والمهن والشروط والمستلزمات الخاصة بها وسبل الأعداد لها وتشكل ما يأتي :

➤ أهمية المهنة وضرورتها للمجتمع .

➤ طبيعة المهنة ومتطلباتها .

➤ الخصائص الفنية الالزمة للمهنة .

➤ الإعداد للمهنة .

➤ فرص الترقى والتقدم في المهنة .ولعل من أبرز مصادر المعلومات عن المهن والوظائف ما يأتي:

1-إعلانات الوظائف والمهن التي تنشر في الصحف والمجلات .

2-المقابلات الشخصية مع مديري الهيئات التجارية والمهنية.

3-لأدلة الكتابية التي تنشرها بعض معاهد التدريب والمؤسسات التعليمية

4-الأحاديث العامة من الاخصائيين وأهل التجربة والخبرة عن لعمل وهناك هيئات مختلفة تكفل بمثل هذه الأحاديث ومنها المدارس والمراكز الاجتماعية.

5 -الزيارات الشخصية الخاصة للمكاتب والمصانع.

6- نشاطات التوجيه المهني وبرامجه التي تنشر غالباً في الإذاعة والتلفزيون كذلك أفلام الفيديو والصور المتحركة واستخدامها في الأغراض التجارية والتعليمية.

7- النظريات الشخصية.(شاهين: ب س: ص ص 2-3)

التوجيه المهني والاختيار المهني:

قد يخلط بعض الناس بين التوجيه المهني والاختيار المهني فيظنون انهما عمليتان متشابهتان وهذا غير صحيح.فالتوجيه المهني يهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار مهنة تناسبه. وعلى اعداد نفسه لها. وعلى الالتحاق بها والتقدم فيها، والرضا عنها، والنفع للمجتمع. و لا تقتصر مهمة التوجيه على ذلك بل تتجاوزها الى نصح الفرد بالابتعاد عن مهن معينة لا يصلح لها.

أما الاختيار المهني فهو عملية تهدف إلى اختيار أكثر الافراد ملاءمة للعمل، من بين عدة أفراد متقدمين لشغل وظيفة معينة، على أن ينتج فيها أحسن انتاج ويكون اكثر رضا عن عمله.

والاختيار المهني يهتم بتحليل العمل، وتحديد مستلزماته ومواصفاته، أما في التوجيه المهني فيهتم بتحليل قدرات الفرد، وإمكانياته، ثم إمداده بالمعلومات المهنية اللازمة،ويهدف الاختيار المهني إلى استغلال القوي البشرية لصالح العمل، بينما يهدف التوجيه المهني إلى استغلال الاعمال لصالح الأفراد.

كما يرى عبد الفتاح دويدار(2000) أن التوجيه يبدأ من الفرد ويركز اهتمامه فيه في حين أن الاختيار يبدأ من مهنة معينة ويهتم بها في المقام الأول، كما أن التوجيه يعمل على المعونة والإرشاد لصالح الفرد، ويقدم على أساس أن كل انسان يجب أن يجد عملا بين مختلف الوظائف الاجتماعية حتى إن كان عاجزا أو مريضا أو ذا عاهة في حين أن الاختيار يعمل على التصفية والغربة والاستبعاد ولا يهتم بمصير من يستبعدهم من الأفراد او بمعنى آخر، فإن مجال الاختيار أضيق بكثير من مجال التوجيه، فالاختيار لا يتطلب إلا معرفة المهنة أو العمل الذي سيختار له في حين أن التوجيه يتطلب المعرفة بآلاف المهن والاعمال.(سليم،2013: ص 79)

2- أهمية الاختيار المهني وابعاده:

إن المتصفح للتراث النظري والمكتوب حول موضوع الاختيار المهني، بأن عملية انتقاء الموارد البشرية، تشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، وعملها المستقبلي على حد تفكير المفكر الإداري الشهير (بيتر دروكر **Peter Drucker**) لأن الاختيار العلمي السليم للأفراد يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة عمل قادرة على زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة، ولأن دروكر يجزم بأن تنفيذ الخطط والأهداف، يكون بفعل موارد بشرية تتوفر على المؤهلات والكفاءات اللازمة لتحقيق ذلك بالشكل المطلوب (عقيلي، 2009 ص 315)

ومن المعلوم إلى أن تنفيذ هذه الخطط بنجاح، يؤثر إلى حد كبير على فعالية المؤسسة، ويمكن حصر هذه الأهمية أكثر لعملية الاختيار المهني في مدى تحقيقها للعناصر التالية:

- 1- تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف.
- 2- تحقيق نوع من التوافق والانسجام في علاقات الاداء داخل المؤسسة.
- 3- تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والوقت المناسب.
- 4- ادراك المنظمة أن اختيارها لشخص مناسب، ووضعه في مكان غير مناسب يشعره ذلك بعدم التوافق في عمله ولا يشبع ميولاته، مما يجعله

مصدرا لاحداث المشاكل داخل المؤسسة.(خريش ، 2018: ص 138).

ويرى المشعان (1993) أن اختيار الفرد للعمل المناسب يجعله قادرا على التوفيق والترقي فيه، ويجعله قادرا على الوقوف في وجه المنافس لمهنته. كما يساعده على الاستمرارية في مجال عمله، وعدم الانقطاع عنه والالتحاق في مهنة اخرى ، والبدء في أول السلم من جديد، وكذلك ملاءمة العمل للفرد يجزيه كسبا أوفر وأجرا أعلى وفضلا عن ذلك فإن هناك خير أجدى وهو الراحة النفسية التي يلقاها الفرد في أدائه عملا يستمتع به، وكذلك عند اختيار الفرد للمهنة التي تتيح له الفرصة للعيش في المجتمع الذي يريد، ومع طبقة الناس الذين يرتاح اليهم.

ويرى ياسين وعلي (1999) أن للاختيار المهني أهمية تكمن فيما يلي :

1-زيادة الانتاجية فإن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى زيادة الانتاجية كميًا وكيفيًا.

2-زيادة الأرباح: فالاختيار السليم يجنب الاصابات وتقادي الوقوع في الحوادث، وتعني ايضا المعنويات العالية والدوافع القوية، وكل هذه العناصر تعتبر مقومات اساسية لزيادة الربح.

الانتقاء المهني الجيد والذي من شأنه أن يقلل من فترات التدريب والنفقات اللازمة لتأهيلهم وكذلك المدة الزمنية التي تستغرق في تدريبهم.

التقليل من فقد البشري والمالي: إذ نجد من ترك الفرد لمهنته والذي يؤدي إلى ضياع أموال كثيرة سبق أن انفقت في اعدادهم وتأهيلهم إضافة إلى ما تنفقه المؤسسة من أموال ووقت على تدريب أفراد آخرين.

تقليل الاصابات والتورط في الحوادث عند اختيار الفرد للمهنة التي تتواءم مع امكاناته ورغباته، فلا شك أنه سيتوحد معها ويرتفع مستواه المهاري، ومن ثم تقل نسبة الاصابات وينخفض معدل التورط في الحوادث.

عدالة توزيع الاجور والحوافز والترقيات: عند الاختيار المهني الصحيح فإنه سوف يستبعد الفرد غير المناسب والذي قد يقصر في انتاجه وعدم مساواته بالفرد الذي يؤدي اداء متميزا من حيث الكم والكيف.

ويشير (كشرود) للدور الذي يلعبه الاختيار المهني في تحسين عملية العلاقات الانسانية، لأن الفرد الذي يشعر بالثقة بالنفس والرضا الوظيفي والسعادة، يكون أكثر استعدادا للتفاهم والتعاون والعمل مع الغير، أما الفرد الذي لا تتنابه هذه المشاعر يكون قلقا باستمرار كثير الشكوى، وكثير التذمر مما يساعد على الاساءة والتأثير على علاقاته برؤساءه وزملاءه في العمل.

تتجلى أهمية الاختيار المهني في أنه واحد من الأشياء التي تحقق ما يسمى بصورة الذات، فالفرد يسعى من خلال مهنة ما لتحقيق السعادة والرضى وبالتالي ما يجمع عليه الباحثون بمصطلح جودة الحياة الوظيفية التي يشعر فيها العامل بالارتياح النفسي في العمل وذروة الصحة النفسية وهذا ما يسمح له بالنمو وتحقيق

الذات واكثر من ذلك تحقيق صورة الذات التي يشعر فيها الفرد بالانسجام والرضى التام عن ما يقدمه بالعمل.

3-أسس الاختيار المهني:

هناك بعض المبادئ التي تساعد الفرد على اختيار مهنته، كما تساعد الاخصائي النفسي على ارشاد الناس إلى تخير المهن التي يحتمل أن يحرزوا فيها أكبر قدر من النجاح، ومن هذه المبادئ أنه من الخطأ الاعتقاد أن الفرد المعين لا يصلح إلا لمهنة معينة، أنه غير قابل للتغيير.

كذلك من الخطأ الاعتقاد أن لكل مهنة مطالب ثابتة وجامدة، فالانسان لديه القدرة على التكيف والتوافق عندما يدخل الفرد مهنة معينة فعليه أن يكيف نفسه لها، ولكنه في نفس الوقت يحدث بعض التعديلات البسيطة في هذه المهنة فنحن لسنا مهنيين بالطبيعة لمهنة واحدة بعينها دون غيرها، فالفرد يصلح لاكثر من مهنة ولكنه يختار اكثر المهن جلبا للرضا والسعادة.واقلاها في طلب تكيفه لها. أي التي تناسبه ولا تتطلب كثيرا من التعديلات أو اعادة تكيفه حتى يقوم بها بطريقة طبيعية ، ودون بذل الكثير من الجهد والتعب، وينبغي أن تكون عملية الاختيار المهني عملية مستمرة ومتصلة، بمعنى أن تتاح للفرد حرية الاختيار والتقرير في مصيره في كل مرحلة من مراحل عمره، وعلى ذلك فيجب أن يكون هناك توجيه مهني في المدرسة ثم الجامعة ثم بعد التخرج من الجامعة، لأن الفرد يتغير والمجتمع من جوله يتغير والمهن والأعمال تتغير، نرى مهنا تسود فترة ثم تصبح

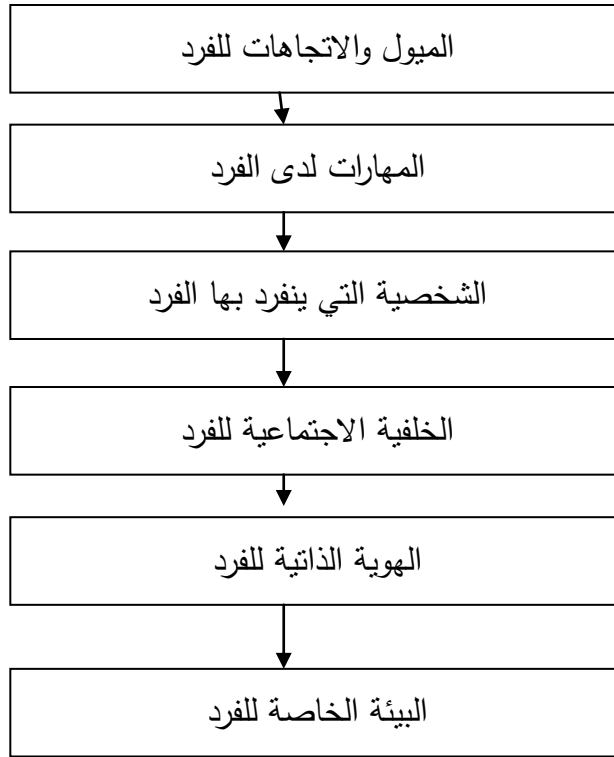
بعد ذلك عديمة الأهمية في فترة أخرى وأيضاً تستحدث مهن وتتطلب مهارات جديدة لم يكن يتقنها الفرد من قبل. (المشعان، 1993)

ومن المبادئ الأساسية ألا يختار الفرد مهنة لمجرد أنه رأى أن المهنة ناجحة، وأنه رأى اشخاصاً ناجحين فيها، ومن الملاحظ أن الشباب يندفعون وراء الدراسات العملية، بينما لا يمكن أن يكونوا جميعاً معدين للنجاح في الكليات العملية. فالفرد لا ينبغي أن ينقاد وراء الآخرين، أو أن يدخل مهنة لمجرد التقليد والمحاكاة. ولا ينبغي أن تكون شهرة المهنة هي الدافع الوحيد وراء الدخول فيها، ولكن ينبغي أن يرغب فيها الفرد رغبة صادقة (المشعان، 1993).

ويرى عيسوي أن هناك بعض الأسس التي تحكم اختيار الفرد لمهنته ولكنه يرى أنه لا يجوز أن يختار الفرد مهنته نتيجة نجاحها أو على حسب رأي أناس نجحوا فيها أو تقليداً لهم أو عدم فهم لتلك المهن ومتطلباتها أو عن طريق الدجل و السحر والفراسة وقراءة الكف أو معرفة المستقبل بالنظر إلى جمجمته وغير ذلك من الامور (الصويتي، 1438: صص 30-31).

هذا يعني أن الفرد يختار المهنة التي تناسبه كما أن المنظمة تختار الأشخاص المؤهلين.

ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في اختيار المهنة :



الشكل رقم 1 العوامل المؤثرة في اختيار المهنة (ابو بكر، 2011: ص 207

وهناك ثلاثة مبادئ اساسية لعملية الاختيار المهني وهي:

- 1- مبدأ الكفاءة: يعني التأكيد على اختيار الأفراد، المتقدمين لشغل الوظائف وأكثرهم كفاءة وقدرة، على انجازها بفعالية
- 2- مبدأ تكافؤ الفرص: ويشير إلى اعطاء فرصة متساوية، لكل المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها.
- 3- مبدأ الحياد والموضوعية: بمعنى الابتعاد عن تدخل الاعتبارات الشخصية واللاموضوعية في اختيار الافراد كالمحسوبية، القرابة، الجهوية، وانتهاج الأساليب العلمية السليمة في هذا المجال.

4-خطوات عملية الاختيار:

يلاحظ في كثير من الأحيان أن الأفراد لا يختارون التخصصات الدراسية وفقا لاسس علمية وموضوعية أو يختارونها بناءا على معرفة سابقة بطبيعة هذه التخصصات وموضوعات الدراسة التي تتضمنها ومعرفة سهولتها أو صعوبتها ومدى ملاءمتها لقدراتهم واستعداداتهم وميولهم وسمات شخصياتهم بل قد يقبل على دراسة معينة دون أن يعرف وجه الدقة واليقين مجالات العمل الذي تؤهله لها هذه الدراسات، وهناك كثير من العادات الخاطئة في اختيار الفرد لمهنته من بينها اختيار المهنة نظرا لما تتمتع به من شهرة أو بريق، أو لما تجلبه بعد التخرج من عائد مادي وفير، وقد يلتحق الفرد بناءا على توجيهات الآباء أو نصائحهم أن يأخذ في الحسبان امكاناته وقدراته واستعداداته وميوله، وقد يكون اختياره لمجرد أنه رأى زملاء له يدخلون وينجحون فيها، وينسى أن هناك فروقا فردية تجعل ما يناسب فردا لا يتناسب مع غيره ولمثل هذه الاتجاهات السلبية في اختيار المهنة آثارا ضارة بالفرد نفسه وبالمجتمع عامة، وبناءا على ذلك تتضمن عملية الاختيار المهني الخطوات التالية:

*مراعاة قدرات الفرد (نواحي القوة والضعف) ميوله وسماته، صحته البدنية.
*الالمام بعدد من المهن المختلفة من حيث المؤهلات التعليمية المطلوبة للمهنة، قيمة الدخل، التدريب اللازم، المكان الاجتماعي للمهنة وما يتمتع به شاغلها من المزايا والضمانات.

*المواءمة أو التوفيق بين الفرد والمهنة اللازمة.(أعمر : ب س ، ص 109).

4-1:الاجراءات الكلاسيكية في توظيف الأفراد:

قبل الاعتماد على الوسائل والطرق الحديثة من قبل المؤسسات، في تحليل واختيار الأفراد فقد كانت تعتمد المؤسسات الأمريكية والأوروبية، على وسائل تقليدية وغير

علمية للحكم على الأفراد، والتنبؤ بمدى نجاحهم أو فشلهم في عملهم، ومن هذه الوسائل:

1- الصور الفوتوغرافية: بحيث تعتمد هذه الصور الفوتوغرافية لطالبي العمل على محاولة اتخاذها أساسا لمعرفة وتقدير ذكائهم وسمات شخصياتهم، وقد بينت الدراسات التجريبية أن الصور الفوتوغرافية، لا تعطي تقديرات ثابتة أو صحيحة عن سمات الفرد ومدى تقدير صلاحيته أو فشله في عمله، ولذلك يجب أن يقتصر استخدام الصور الفوتوغرافية على تحقيق شخصية طالب العمل.

2- مناهج تحليل الخلق Character Analysis: و استخدمت هذه الطريقة لتقدير صلاحية الفرد للعمل، وتعتمد هذه المناهج على بعض الخصائص والمقاييس كشكل الرأس والجمجمة لون شعر الرأس والعينين وبعض الصفات البدنية الأخرى، كمؤشرات لمعرفة سمات الشخصية، وقد بينت كذلك الدراسات التجريبية الكثيرة، أنه ليست للتقديرات التي تصل إليها هذه النتائج أية براهين أو أدلة علمية، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها في الحكم على الأفراد وإلى تقدير صلاحيتهم.

تحليل خط اليد: بحيث كانت هناك بعض الهيئات، تعتمد على طريقة خط اليد Handwriting analysis or oraphology بهدف تكوين صورة، عن مدى توفر طالب العمل على بعض الخصائص الشخصية، ويعتقد اصحاب هذا الاتجاه أن حجم الخط واتجاهه وشكله، عرضه وانتظامه ومقدار الضغط على الذي يضغط به الفرد اثناء الكتابة، تعتبر كمؤشرات وجود سمات معينة وتعبير عن حالة الفرد الذهنية، وصفاته المزاجية والوجدانية والاجتماعية ولازالت هذه الطريقة، تستخدم في الكثير من المؤسسات. وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات لازالت تعتمد عليها في اختيار وتحليل الأفراد إلا أنها تبقى طريقة يشوبها بعض الشكوك

لدى بعض المتخصصين في هذا المجال أمثال: كليموسكي، ورافانييلي، فلوج
وأخرون. (خريش، 2018: ص 147)

4-2: الإجراءات الحديثة في الاختيار المهني

1- إكمال استمارة طلب التعيين وتقديم الوثائق المطلوبة:

تعتبر الخطوة الأولى في الاختيار مطالبة المرشحين بإكمال استمارة طلب
التعيين/التوظيف Application form ، وتقديم الوثائق المطلوبة، كالشهادات
وغيرها. (برنوطي، 2009: ص 233)

فعقب الاعلان عن المناصب الشاغرة، يقدم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط
اللازمة، بحيث يقوم هؤلاء المتقدمين بملا طلبات الاستخدامات أو استمارات
التعيين، وغالبا ما تتضمن هذه الطلبات بعض البيانات الخاصة بالمتقدمين ومنها
:

البيانات الشخصية لطالب العمل مثل: الاسم، الجنس، السن، تاريخ الميلاد، مكان
الميلاد الخ.

الحالة الاجتماعية: متزوج، أرملة، مطلق، أعزب، عدد الاولاد

بيانات تتعلق بالمؤهلات العلمية، من حيث التقدير المحصل عليه وطبيعة
المتخرج منها.

بيانات تتعلق بالخبرة السابقة والوظائف التي شغلها.

بيانات خاصة ببعض الجهات التي يمكن الرجوع اليها، بهدف الاستفسار عن
مدى صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام.

ويتم ملا هذه الاستمارة من طرف طالب العمل شخصيا بخط يده لانه حسب
بعض الخبراء في التوظيف، لأن المترشح يعطي انطباعا اوليا عن نمط شخصية
المتقدم، وفي تحديد مضمون هذا النمط (وتشير فقط إلى أن هناك بعض
المؤسسات مازالت تستخدم طريقة تحليل خط اليد في الاختبار بالرغم من البعض

يعتبرها تقليدية) وعلى العموم فإن المعلومات المقدمة في طلب التوظيف تختلف من طلب إلى آخر، حسب نوعية الوظائف، كما أن طلب التوظيف يفيد في تزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية عن طالبي العمل، ومعرفة قدراتهم على الكتابة والصياغة الصحيحة، وطريقة التعبير عن الأفكار، كما أنها تساعد في تفعيل عملية الاختيار المهني ونجاحه، وتخفض من التكاليف ففي الوقت الذي يقوم المترشح بملا طلبه بمعلوماته الخاصة، فإن هذا يعتبر نموذج رسمي يلجا إليه المختصون عند الحاجة وهذا يقلل تكاليف المؤسسة في البحث عنه مرة اخرى.(خريش : 2018: ص ص 147-148).

2-حصر المرشحين الفعليين للوظيفة:

تتمثل في مراجعة استمارات طلب التعيين أعلاه ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات أشغال الوظيفة، لاستبعاد من يفتقدون الشروط الضرورية لشغلها.

3-التحري عن المرشحين:

الخطوة التالية هي التحري عن المرشحين، خاصة من أطراف عملوا معهم أو درسوا لديهم، كما يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة:

1-شهادات

2-توصيات

3-كتب توصية (Letters of recommendation)

4-إخضاع المترشح للاختبارات المطلوبة: قد يتطلب اشتغال بعض الوظائف مؤهلات غير ما يورد في الشهادات الدراسية أو العمل، هذه المؤهلات قد تكون قدرات حركية،حسية،معرفية،عقلية، نفسية الخ

5-مقابلة المترشحين: بعد اكتمال المعلومات عن المرشحين تتم مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى لا تتضح من الملف، كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيرها، فالغرض الأساسي من المقابلة Interview هو الحصول على معلومات مهمة، لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات. كما أنها وسيلة لتعريف المرشح بالوظيفة والمنظمة، وشروط استخدامه للتأكد من قبوله بها وارتياحه لها.

6-الاختيار الفعلي وتقديم شروط العمل:

وفيه يتم ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل منهم ثم تقديم عرض أولي لهم بالتوظيف.

7-اجراء الفحص الشامل: تخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعين في وظائف دائمية للفحص الطبي، للتأكد من خلو المترشح من مشاكل صحية معينة. وقد يتم اجراء بعض الفحوصات في مرحلة الاختبارات لكونها جزء من الشروط التفصيلية لاشغال الوظيفة.

8-اصدار قرار التعيين: متى جاءت نتائج الفحص الطبي إيجابية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق الرسمية للتعين، وإصدار أمر التعيين وقد تشمل هذه الوثائق توقيع عقد أو تعهد معين، أما أمر التعيين فغالبا ما يكون على أساس التجريب.

9-التتوير(التوجيه) والتنسيب للوظيفة: متى تم تعيين الفرد لابد تنسيبه إلى الوظيفة التي تم تعيينه لاشغالها، أكثر المنظمات لا تكتفي بذلك بل تقوم بعملية تهيئة وتتوير Orientation للموظفين الجدد لتعريفهم على المنظمة وتهيئتهم للعمل فيها.(سعاد نائف برنوطي.2009 ص 233).

تتمثل عملية الاختيار في البحث عن أنسب الأفراد القادرين على شغل أعمال محددة بطرق مرضية، عندما يكون لدينا كما ذكر سابقا نمط واحد من المهن يترشح لشغله عدة أفراد نختار الأنسب منهم لشغله نكون بصدد الاختيار، عندما ننطلق من الأفراد للبحث عن أنسب المناصب نكون بصدد التوجيه.(غياث بوفلجة،2006، ص 26).

من مزايا التوظيف الداخلي :

1- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي.

وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

2- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

3- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم

4- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

5- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف:

1- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .

2- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية

3- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبيا.

4- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

مزايا التوظيف الخارجي:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر

المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي .

1- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:حيث يقوم الأشخاص بالتقدم

بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

2- عن طريق الإعلان: الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات.

3- مكاتب توظيف: وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

4- المؤسسات التعليمية: تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

5- النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة .

(مصطفى، محمود أبوبكر، 2008:ص 296).

5- تقنيات الاختيار والتوظيف:

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

وتعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص

معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء. ونستعرض فيما يلي هذه المعايير.

1- مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج -كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة، أو معهد معين، أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظم العمل المستمدة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.

فعلى سبيل المثال إذا طلبت إحدى المنظمات شغل وظيفة محاسب فإنها قد تشترط الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) بتقدير جيد على الأقل، على أن يكون المتقدم من خريجي كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، 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 الفراد 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 بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحقق بها. وفي المنظمات والشركات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسي) ويكون المبرر في ذلك هو خفض التكلفة العمالة، وإتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة.

3- الصفات البدنية (الجسمانية):

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين وفي وظيفة مضيفة جوية، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة. ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعنابر الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

4- الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج، ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً، وأن احتمالات تركه

للموظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب. وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء.

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية. ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم. وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد. فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

5- المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً مهماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى غدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى. ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرباة كأساس للتعيين في المناصب. (ماهر، 2014: ص 235)

ويتم استخدام تقنيات متعددة لتفعيل عملية الاختيار وتتمثل في :

1-المقابلة : تعد المقابلات المرحلة او الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار، فبعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات

دون المستوى المرغوب، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.

والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة. وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب 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 اقناع الطرف الثاني بوجهة نظره. (ماهر، 2014: ص 236)

انواع المقابلات:

ويمكن تقسيم المقابلات التي تجرى في الإدارات إلى الانواع التالية:

1- المقابلات الفردية (فرد لفرد):

تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة.

2: المقابلات الجماعية:

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

أ- ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر: ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال، والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة كما يقوم أيضاً بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض. ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح لتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين.

ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد (متقدم واحد للوظيفة):

ويمثل المنظمة هنا: ثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص، وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره، مما يعطي حكماً عن المتقدم أكثر شمولاً.

ج- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة:

وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة كما سبق توضيحه في (ب) وأكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم، وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدي إلى إحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين.

3- المقابلات المخططة (الموجهة):

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وحساب ردود الفعل المتوقعة. وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصدقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.

4- المقابلات غير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديداً مسبقاً للأسئلة، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلاً ودياً في هذا النوع من المقابلات.

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم. وتقييم إجابته على الأسئلة.

5- المقابلات المختلطة:

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولا بد أيضاً أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.

وهي مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة، وهي من أكثر أنواع المقابلات استخداماً في الواقع العملي.

6- حل المشكلات:- يتم في هذا النوع عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله، ويطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها، ويتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل. ويكون هناك مجال للحكم على صفات المتقدم ولكن من منظور واحد فقط هو قدرته على حل المشكلات.

7- مقابلات الضغوط:

تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدراً من الضغوط، لذا فإنه يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل. وتكونه هذه المقابلات مفيدة في بعض وظائف الأمن والخزينة ورجال البوليس، وفي هذه المقابلات يتم إلقاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع

وبأسلوب غير ودي، ويلاحظ رد فعل المتقدم، ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.

مشاركة المشرف المباشر في المقابلات:

في المنظمات الصغيرة الحجم قد يقوم الرئيس المباشر باختيار الأفراد الذين سيعملون معه، وهذا يتطلب قيامه بالمقابلات الشخصية بمفرده، وفي هذه الحالة فإن المقابلات الشخصية تكون هي المعيار الوحيد في الاختيار. أما في المنظمات والشركات الكبيرة فإن المقابلات الخاصة بالتوظيف تكون مشتركة بين ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر أو المشرف. ويكون دور إدارة الموارد البشرية هو إدارة المقابلة وجمع المعلومات عن المتقدم من خلال الأسئلة التي تلقى عليه، وتقدم الأدوات الخاصة بإدارة المقابلة، وتدريب المشرفين أو المديرين التنفيذيين على كيفية إدارتها. ويكون دور المشرف أو الرئيس المباشر هو اختبار المتقدم من الناحية الفنية، والحكم على مدى صلاحيته وملاءمته للوظيفة من الناحية الفنية.

وتطلعنا بعض الأدبيات الأجنبية، بأن هناك طريقتين لاستعمال المقابلة بالطريقة الأولى تستعمل كتقنية استكشافية *Technique exploratoire* وهي اداة لفرز المرشحين في بداية مراحل استقبالهم ويستلزم هذا وقت طويل الكلفة..... لأن هذه العملية تحتاج إلى الانضباط وخاصة في تلقي طلبات المترشحين واحتواءها على أمور مشكوكة، وخاصة السير الذاتية. (خريش، 2018:ص 149).

نصائح لمن يقوم بالمقابلات:

إليك النصائح التالية، إذا كنت تقوم بمقابلة بعض المرشحين للتوظيف:.

- 1- يفضل ان يكون لديك أسئلة معدة سلفاً .
- 2- اعرف الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها فيمن سيشغلها.

- 3- لا تبين انطباع من اللحظة الأولى وعند رؤيتك للشخص. انتظر حتى نهاية المقابلة.
- 4- درّب نفسك على ألا تتحيز في المقابلات، وذلك بسبب شكل وملابس الشخص، أو سنة، أو جنسه، أو بلده.
- 5- لا تتأثر بصفة وحيدة في الشخص تعمم بها على باقي الصفات.
- 6- لا تعط تقديرات متساهلة، أو متشددة، أو متوسطة لكل المرشحين.
- 7- ركز على الصفات التي يمكن الكشف عنها خلال المقابلة.
- 8- شجع الطرف الآخر أن يتحدث، اسمع منه: وأومئ برأسك، ولا تتحدث كثيراً.
- 9- أجب قرارك إلى بعد نهاية المقابلة، وافحص مجرياتها.
- 10- انتبه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص، وجلوسه، وحركة عينيه، وخلجات وجهه، وحركة جسمه

الاختبارات المهنية :

تمهيد:

الاختبارات المهنية تعتبر اقوى واهم من المقابلات لانها اخذت أهميتها وقوتها من القياس النفسي بمعنى أنها اكثر دقة وموضوعية.

في عملية الاختيار يعمل المسؤول عن عملية الاختيار في المؤسسة إلى تبني طرق تحقق الموضوعية والمصادقية لاختيار أحسن المترشحين المتقدمين للوظيفة.

تعتمد المؤسسات حالياً، على آلية اجراء الاختبارات، هذه الاخيرة

بشكل عام يمكن تصنيف الاختبارات إلى مجموعتين من الاختبارات التي تتم على اساس الغرض منها، والاختبارات التي تتم على اساس الاجراءات التي تستخدمها.

أ: الاختبارات التي تتم على اساس الغرض منها:

1-الاختبارات العقلية:

2-اختبارات الاداء والمهارة:

3-اختبارات المعرفة:

4-الاختبارات النفسية:

من حيث الاجراءات:

شفوية، كتابية ، تطبيقية.

أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو تحريرية، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة، فعندما يعطي المتقدم للوظيفة اختباراً افي الرياضيات، فإن هذا يعتبر مثلاً

للاختبارات التحريرية، أما عندما يعطي المحاسب بعضاً من البيانات المالية عن المنشأة. ويطلب منه عمل بعض القيود المحاسبية، فإن هذا يعتبر مثلاً لمحاكاة العمل. وكلما كان عدد القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدوداً، كلما كانت الاختبارات أثير كفاءة، وهذا يعني أن تطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي يكون أسهل حيث تتطلب هذه الوظائف عدداً محدوداً من القدرات:

أ: الاختبارات النفسية والشخصية:

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد ومن أهم هذه الخصائص: الاتزان الانفعالي، والعلاقات الاجتماعية، والميول، والقيم، والدوافع.

ب: اختبارات القدرات الذهنية:

تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء. ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، والطلاقة الكلامية، والاستنباط.

ج: اختبارات الأداء:

تتميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، لذلك يقوم علماء النفس الصناعي والمديرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة.

وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن، على الأخص الحرفي والفني منها. مثل السائق، وعامل صيانة آلات الغزل، وسكرتيرة

الآلة الكاتبة، وغيرها. وفي هذه الأحوال عادة ما يسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل. كأن يسأل السائق أن يقود السيارة وكأن يعطي عامل الصيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص سبب التوقف ويقوم بإصلاحها، وكأن يطلب من السكرتيرة، أن تكتب خطاباً إدارياً ونقيس سرعتها ودقتها في الأداء. ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي مخازن، وأخصائي شؤون أفراد، وعادة ما يكون الأمر جد صعب في الأعمال الإدارية التي تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفي لها.

د: اختبارات سرعة الاستجابة:

وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور منير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات، اختبارات كشف الكذب، وهي تصلح في وظائف رجال البوليس وعمال المتاجر الصغيرة ولكن لا يوصى باستخدام هذه الاختبارات في مجال اختيار العاملين في المصانع لأن الكثير من الناس يعتقدون أن هذا الاختبار هو تعدي على حرياتهم وخصوصياتهم.

هـ: اختبارات القيم والاتجاهات:

وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام. ومن أهمها اختبار الأمانة، واختبار قيم العمل. (ماهر: 2014: ص 236)

ز: اختبار الذكاء (القدرات الذهنية)

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

استمارة الترشيح، الرسائل المرجعية:

الرسائل المرجعية من اهم ما تعود اليه المنظمة بعد المرور على سلسلة الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة.

مفهوم الرسالة المرجعية: الرسالة المرجعية هي رسالة مكتوبة من طرف المدير او زميل العمل او المشرف تذكر فيها مهارات الموظف، قدراته، سلوكه العام.

رسالة التزكية او خطاب التزكية او خطاب التوصية: هي عبارة عن رسالة ايجابية يتم فيها الاشادة بايجابيات المترشح ويذكر ذلك في الرسالة من اجل تعيين المترشح في المؤسسة

الرسائل المرجعية تكون في المؤسسة تصبح كمرجع لتقييم المترشحين وللمؤسسة ذاتها للتثبيت مثلا .

اما رسائل التزكية فتكون للطالب المتخرج الاول على الدفعة.

الخلاصة:

تعتبر عملية الاختيار المهني من اهم الوظائف في المؤسسة لأن نجاحها وريادتها يتوقف على الاختيار الامثل للموارد البشرية.

المراجع

المراجع:

- 1- الصويط،فواز بن محمد (1438).*الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية*.رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية.
- 2- الحنفي، عبد الغني (1997).*السلوك التنظيمي الحديث وإدارة الأفراد*. الدار الجامعية. د ط.
- 3- العنزي، سعد علي (2009).*الادارة الصحية*. ط1،دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع. عمان الاردن
- 4- أحمد ماهر (2014).*ادارة الموارد البشرية*.دار النشر الدار الجامعية الاسكندرية .مصر.
- 5- أ عمر فضيلة (ب س) *الاختيار المهني*.مجلة المداد.المجلد 04، العدد02، الجلفة. ص ص 100-127.
- 6-بوفلجة غيات(2006).*مبادئ التسيير البشري*،(ط3).الجزائر.دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 7- بلقاسم سلاطنية،قيرة إسماعيل،غري علي (2007) .*تنمية الموارد البشرية* (ط1).القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 8-خريش، زهير (2018).*المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم.جامعة محمد خيضر .بسكرة.الجزائر .

- 9- عقيلي ، عمرو وصفي (2009). المنظمة ونظرية التنظيم. ط4. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- عبد الفتاح محمد الدويدار (ب س). **أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، دار المعرفة الجامعية ط3. سليم ، عبد العزيز ابراهيم (2013). علم النفس المهني. ط1. الرياض.
- 11- عبد الهادي، جودت عزت، العزة، سعيد حسني (2014). **التوجيه المهني ونظرياته**. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الاردن.
- 12- سليم ، عبد العزيز ابراهيم (2013). علم النفس المهني. ط1. الرياض.
- 13- مرسى، عبد الحميد (1962). **دراسة علمية تطبيقية للمهن وآثارها في المجتمع**، دار النهضة العربية. دط، القاهرة.
- 14- محمد عثمان نجاتي (1964). علم النفس الصناعي: الجزء الأول، دار النهضة العربية ط2، القاهرة.
- 15- معزوزي عتيقة، رضا نعجة (2020). **الاختيار المهني ودوره في توجيه مسار الهوية المهنية للممرض**. مجلة دراسات انسانية واجتماعية المجلد 09، ع02، جامعة وهران. 02.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر (2008). **الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**. الاسكندرية. الدار الجامعية
- 17 - نائف البرنوطي، سعاد 2007: **إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد**. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.

18- ألبرت سيف حبيب 2011. *تنمية الموارد البشرية*، قدم إلى: مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول: تنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات) . جامعة الدول العربية. مصر.

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج خطاب التوصية.

إلى /

م/ توصية التقديم للدراسات العليا

إني الاستاذ في
يسرني أن أحرر رسالة التوصية هذه لصالح الطالب
للتقديم للدراسات العليا قسم لمرحلة
للعام الدراسي علماً أن الطالب هو أحد خريجي جامعة
كلية للعام الدراسي
الدراسة

إذ لدي الثقة في أن الطالب مؤهل لدراسة هذا التخصص فضلاً عن رغبته في
التخصص ومتابعة مستجداته .
مع التقدير.....

كلية العلوم الجامعة المستنصرية

الطالب

الاستاذ

عبدالله

الملحق رقم (02) استمارة الترشح



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة Tripoli

المعهد العالي لإدارة المؤسسات بقلعة



صورة شمسية

استمارة الترشح للتسجيل بشهادات الماجستير في نظام "أمد"

بعنوان السنة الجامعية 2018/2017

إسم الماجستير: _____

1- البيانات الشخصية:

- الاسم: _____

- اللقب: _____

- رقم بطاقة التعريف الوطنية (أو حوزة السفر بالنسبة للأجانب): _____

- تاريخ الولادة ومكانها: _____

- الوظيفة الحالية: (/ طالب) (/ أخصائي) (/ حالات أخرى) _____

- الجنسية: _____

- العنوان: _____

- الرقم البريدي: _____ المدينة: _____ الولاية: _____

- رقم الهاتف: _____ العنوان الإلكتروني: _____

- العنوان العائلي: _____

2- الدراسات الجامعية

- الإجازة: _____ الاختصاص: _____ سنة التخرج: _____

سنوات الدراسة الجامعية السابقة:

المؤسسة الجامعية	عدد سنوات الزموم	الدورة		المعدل من 20	السنة الجامعية	سنة الدراسة
		التدريسي	التدريسي			
						السنة الأولى
						السنة الثانية
						السنة الثالثة

إختيار ماجستير الترشح

الترتيب حسب إختيار المترشح	ماجستير البحث/الماجستير المهني



الملحق رقم 3 استمارة معلومات للمشاركة في مسابقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
نموذج رقم (2)
استمارة معلومات للمشاركة في المسابقة على أساس الشهادة
للإلتحاق بقرية

إطار خاص بالإدارة المنظمة للمسابقة
تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المنظمة للمسابقة.....
رقم التسجيل:..... تاريخ التسجيل (إيداع الملف):.....

1- المعلومات الشخصية

.....- اللقب:.....الإسم:.....
.....- ابن(ة):.....و.....
.....- تاريخ الأزيداد:.....
.....- مكان الأزيداد:.....
.....- الجنسية:.....
.....- الوضعية العائلية: متزوج(ة) نعم لا عدد الأولاد
.....- هل لك صفة ذوي حقوق الشهيد: نعم لا
.....- هل أنت من ذوي الإحتياجات الخاصة: نعم لا أذكر طبيعة الإعاقة:.....
.....- مكان الإقامة: البلدية:.....الولاية:.....
.....- العنوان:.....
.....- رقم الهاتف:.....
.....- عنوان البريد الإلكتروني:.....
.....- الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية: مؤدى معفى مؤجل مسجل
.....- مرجع الوثيقة: الرقم:.....تاريخ الإصدار:.....

2- معلومات حول الشهادة (أو المؤهل) المتحصل عليه*

.....- تسمية الشهادة:.....
.....- الشعية:.....التخصص:.....
.....- تاريخ الحصول على الشهادة (أو المؤهل):.....رقم:.....
.....- مدة التكوين للحصول على الشهادة:.....من..... إلى.....
.....- المؤسسة المسلمة للشهادة:.....

* أذكر المعلومات الخاصة بالشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.