

المحور الثاني: الإستخدام (الحصول على الموارد البشرية)

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الإلتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

1- تحليل وتوصيف الوظائف:

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وينبغي في البداية التوقف عند بعض المصطلحات التي يتكرر تداولها كثيرا عند التطرق إلى تحليل وتوصيف الوظائف منها¹:

- المهمة Mission: هي عبارة عن مجموعة من العناصر والأنشطة والحركات الجزئية المرتبطة زمنيا في الأداء داخل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، مثل عملية رفع شيء أو نقله أو سحبه، الكتابة، استقبال المعلومات، الحساب، وكل التصرفات والأعمال اللازمة لأداء عمل معين.

- العمل Emploi: وهو مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

- المنصب Poste: وهو مجموعة المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين، ويسمى أيضا بالمركز أو الموقع الوظيفي.

- الوظيفة Fonction: هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية ومسؤولياتها وظروف أدائها، والفرق بين الوظيفة والمنصب، يكمن في كون المنصب يؤديه فرد معين، أي أنه يكون متصلا بالشخص الذي يشغله، أما الوظيفة فلها مبدأ عام وليس لها صفة الشخصية، بحيث يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.

وتتضمن عملية تحليل وتوصيف الوظائف الخطوات التالية:

1-1- تحليل الوظائف: يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، و المسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدي في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وغير ذلك². وتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة

المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، و ذلك باستخدام عدة أساليب منها :

- أسلوب الملاحظة: هو أسلوب شائع الاستخدام في تحليل الوظائف، حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها عن النواحي المختلفة للوظيفة، وقد يتم أيضا استخدام أسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية لأداء الأفراد للأعمال.

وتتم الملاحظة خلال فترات زمنية طويلة نوعا ما، كما قد تمتد إلى فحص المواد والأدوات والوسائل والأجهزة التي يستخدمها العامل للقيام بعمله، ويعد هذا الأسلوب ملائما لجمع المعلومات عن الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية المتكررة التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، وهي غير ملائمة عندما يتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية التي يصعب قياسها وملاحظتها.

ومن مزايا هذا الأسلوب، أنه يسمح بتوفير بيانات سريعة ومن الواقع عن العمل وسلوك القائم به، إلا أن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤثر في جودة وموضوعية المعلومات المجمعة، إضافة إلى أنه أسلوب عالي التكاليف ويستغرق وقتا طويلا³، لهذا فتعتبر الملاحظة غير كافية لوحدها، ويتم الإستعانة عادة بطرق أخرى في تجميع المعلومات عن الوظائف.

- أسلوب المقابلة: هناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الوظائف وهي:

- المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة؛

- المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة، وتستخدم في حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة، حيث يعقد القائم بالتحليل جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على النواحي المختلفة للوظيفة؛

- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضوع التحليل.

ويعتمد أسلوب المقابلة على توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل... الخ، و أيا كانت نوعية المقابلة المستخدمة، فإنه يجب أن يفهم العامل المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة، لأنه ينظر إليها على أنها وسيلة لتقييم مستوى أدائه وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على دقة ومصداقية المعلومات المجمعة.

وتعد المقابلة من أوسع الطرق انتشارا في تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا، فهي تسمح بتجميع معلومات عن الوظيفة لا يظهرها أسلوب الملاحظة، إضافة إلى سرعتها وبساطتها في تجميع هذه المعلومات، إلا أن ما يعيب عليها هو ارتفاع تكلفتها والغش و التزوير فيما يقدم من معلومات من قبل العمال، الأمر الذي يوجب التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات⁴.

- أسلوب الإستقصاء: وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد استمارة أسئلة بدقة، بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة، وتوزع هذه الإستمارة على العاملين لملئها عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

وقد تكون استمارة الأسئلة تتسم بالانمطية، بحيث يقدم لكل موظف قائمة كبيرة من الواجبات والمهام ويسأل

عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا، وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق لأدائها مثلا، كما قد تكون استمارة الأسئلة مفتوحة يطلب من الموظف أن يصف الواجبات والمهام الأساسية

لوظيفته، و حتى يكون أسلوب الاستقصاء فعالا، يفضل أن تصمم استمارة الأسئلة وفق الطريقتين معا⁵.

وتتطلب هذه الطريقة، إمام المستقصي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها. وتتميز بسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من العاملين في آن واحد، وما يعاب عليها هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف، وفي بعض الأحيان، لا تخلو المعلومات المجمعّة من التحيز والخطأ.

وعليه فإنه لا توجد طريقة مثلى تستخدم في تجميع المعلومات عن الوظائف، فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، والأسلوب الفعال الذي يمكن المحلل من الحصول على أجود المعلومات هو الذي يجمع بين أكثر من طريقة⁶.

وبعد تجميع المعلومات والحقائق عن الجوانب المختلفة للوظائف محل الدراسة، تأتي المرحلة الثانية من تحليل الوظائف، وهي تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعّة لأنها مجرد معلومات مسجلة عن الوظائف لا تظهر في صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها، ومن ثم يلزم مراجعة ووضع الحقائق والمعلومات المجمعّة في نظام أو ترتيب يعطي معنى واضحا للوظيفة ويحدد أبعادها الرئيسية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعّة إلى عوامل يمكن قياسها موضوعيا، وعوامل التحليل هذه هي بمثابة العناصر التي تتكون منها الوظيفة وتسمح بالكشف عن طبيعة عمل الوظيفة ومستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازم توفرها لشغلها .. الخ، ومن بين هذه العوامل نذكر على سبيل المثال⁷:

- طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات: حيث يظهر هذا العامل طبيعة ونوع العمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة، واختصاصه، والمهن والحرف التي ينتمي إليها، ... الخ، ولكي يقاس هذا العامل بدقة، يستعان ببعض الأسئلة التي تحدد المسائل التي يجب أن يتناولها التحليل منها مثلا: ما هو الغرض من العمل الذي يزاوله شاغل الوظيفة؟ ما هي المهام المختلفة التي تشملها الوظيفة؟ ما هي الظروف التي يؤدي فيها العمل؟ ما هي الآلات والأدوات المستخدمة في أداء العمل؟ ... الخ؛

- الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة: ويوضح هذا العامل حدود الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة، وتطرح الأسئلة التالية مثلا كمرشد للتحليل: ممن يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة

إليه؟ ما نوع هذه التعليمات وهل تصدر بصفة عامة أم مفصلة؟ هل الإشراف الواقع على الوظيفة فني أم إداري؟ ما هي وسيلة المراقبة المفروضة على شاغل الوظيفة؟... الخ؛
 - إضافة إلى عوامل أخرى مثل: إشراف الوظيفة على أعمال الغير، الإتصالات والعلاقات الشخصية،
 المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، ... الخ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوامل التحليل لا تصلح جميعها لتحليل كافة الوظائف، حيث أن هناك عوامل تصلح لدراسة وظائف معينة، بينما لا تفيد في دراسة وظائف أخرى، ولذلك ينبغي قبل استخدام أي عامل من عوامل التحليل، دراسة هذا العامل نفسه لنقرر ما إذا كان له أثر ووزن في عملية التحليل أم لا.

1-2- توصيف الوظائف: بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية

للمعلومات المجمعّة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحاً لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتبّة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها و ما إلى ذلك. ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الإعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف، حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها ما يلي⁸:

- التعريف بالوظيفة: ويضم إسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفتة الأجرية التي تنتمي إليها؛

- ملخص للوظيفة: ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها وسائل ممارستها،... الخ؛

- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى،... الخ؛

- ظروف العمل الطبيعية التي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة،... الخ؛

- مواصفات شاغل الوظيفة مثل: المستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية... الخ.

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية،... الخ⁹، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية:

تعاني الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة، من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث نجد إدارات و أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، بينما نجد إدارات و أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية ونقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وفعاليتها بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح " تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والإحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية¹⁰.

2-1- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية: يحتاج القائمون بخطة الموارد البشرية إلى

مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقا لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية و حاضرة و مستقبلية، و كذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها. وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي:

2-1-1- بيانات داخلية¹¹: ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها و أهدافها ...الخ، ومن بين هذه البيانات:

- بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة و أهدافها والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: من المتعارف عليه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يوضح مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل قسم، وبذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حاليا بالمؤسسة، إلا أنه قد يتم تطوير التنظيم من فترة لأخرى، عن طريق إجراء عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى وظروف المؤسسة وتطورها، وعلى القائمين بعملية التخطيط، أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سترتب عليها إضافة أنواع ووظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع و العكس صحيح.

- بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة: وحدة البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين مثلا كما يلي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم؛

- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص؛

- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها؛

- توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي...الخ.

- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل: مثال ذلك استبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي، حيث قد تقرر المؤسسة مثلا استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد الأجور أو في تسيير المخزون،...الخ، وقد يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الإستغناء عن بعض أعوان الحسابات.

- بيانات عن النشاط الرئيسي للمؤسسة ومستوى أدائها،...الخ.

2-1-2- بيانات خارجية¹²: ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة

ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة و في المجتمع الموجودة فيه، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، وخاصة على تكوين هيكل الموارد

البشرية من حيث أنواعها و أعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة منها:

- بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة. ومن البيانات اللازم معرفتها مثلا: التخصصات و الأعداد المتاحة منها، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الإختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة متاح في السوق؛

- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة: يقصد بسياسة العمالة، مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل مثلا عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الإختيار و التعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، ... الخ، ولكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك أن تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان؛

- بيانات عن سياسة التعليم والتكوين على مستوى الدولة: إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيآت والمؤسسات التعليمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة في سوق العمل من حيث نوع التخصص والعدد متاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها المؤسسات المختلفة، يتم تكوين جزء منها من طرف المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات و معاهد التعليم المختلفة و مراكز التكوين، ... الخ.

2-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية: بعد تجميع كافة البيانات الضرورية لعملية تخطيط

الموارد البشرية ومعالجتها، نمر إلى تحليل المطلوب من الموارد البشرية (الاحتياجات) والعرض منها (المتاح فعلا) خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الإنحرافات ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب باستخدام برامج مختلفة.

2-1-1- التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية (الطلب): يشير تحليل الإحتياجات من

الموارد البشرية إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية و بكفاءات و مؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ، و تتأثر إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة بالأهداف و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة خلال هذه الفترة¹³. و هناك عدة طرق تستخدم للتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية (الطلب عليها)، ويرجع اختيار الأسلوب الواجب تبنيه إلى عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل و نوعية الإنتاج والموارد البشرية التي تقوم به و نوع المعلومات المتوفرة، و من هذه الأساليب نذكر ما يلي:

- أسلوب تنبؤات الخبراء: تلقى مسؤولية التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة هنا على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة كافية في تقدير هذه الإحتياجات، و غالبا ما يكون المديرون أكثر معرفة من غيرهم بحاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم و إداراتهم من القوى العاملة للفترة القادمة. و في هذا المجال من الممكن الإستعانة بمجموعة من المديرين الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له، و هذا الأسلوب يدعى أسلوب "دلفي Delphi"، الذي يقوم على الحكم الشخصي (أو التخمين)، وهو عبارة عن مجموعة مكثفة من الأسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الإستبيانات بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية¹⁴).

لنفترض أن مؤسسة معينة تريد تقدير عدد العمال اللازم لفترة مستقبلية، فإن الإجراء يتبع كما يلي¹⁵:

- اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5 إلى 7 أفراد من المديرين التنفيذيين؛
- توزيع الإستبيان رقم 1 عليهم، ويشمل على عرض للمشكلة و يطلب منهم تعبئة الإستبيان بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للفترة القادمة بدقة؛
- توزيع الإستبيان رقم 2 مشتتلا على المعلومات التي طلبها كل منهم، و يطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير؛

- تكرار الخطوة الثالثة ثلاث مرات (استبيان رقم 3،4،5) بفواصل فترة أسبوع فيما بين الإستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء ملخص أو موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الإستبيانات السابقة، وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للفترة القادمة.

وفي هذا الأسلوب، يظهر الدور الفعال للمنسق أو الوسيط: الذي يتولى تجميع الإستبيانات ويقوم بتلخيصها ثم يعيد مرة أخرى توزيع استبيانات جديدة على نفس الخبراء مع تمكينهم من الإطلاع على ملخص الآراء دون أن يكون هناك اتصال أو التقاء مباشر بين الخبراء إلا في حالات الضرورة لتجاوز محطات الخلاف فيما بينهم¹⁶.

كما يركز أسلوب دلفي على نظرية القرار، التي تسمح بالمزج بين مزايا سيرورات اتخاذ القرارات الفردية مع سيرورات اتخاذ القرارات الجماعية، مع تجنب بعض الصعوبات والسلبيات المرتبطة بكليهما، حيث تسعى إلى عدم وجود ظاهرة سيطرة شخص معين على المجموعة من جهة، وإحداث توافق بين آراء مجموعة الخبراء من جهة أخرى¹⁷.

ومن إيجابيات أسلوب دلفي Delphi أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على المعرفة الواقعية للخبراء أو المديرين للوضع السائد، ومن ناحية أخرى، فهذا الأسلوب بعض السلبيات، فهو أولاً يفترض أن المديرين أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات، و إذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجأون على الأرجح إلى التخمين عند ملأ الإستبيانات، الأمر الذي يفتح المجال للذاتية والخطأ¹⁸.

- **تخطيط الموارد البشرية باستخدام الوحدات الإدارية:** يتم تقدير العمالة وفقاً لهذا الأسلوب انطلاقاً من قاعدة الهيكل التنظيمي، أي أن كل مسؤول بإدارة معينة يتولى تقدير العمالة بإدارته، حيث يحدد عدد وأنواع الأفراد الواجب الإستغناء عنهم، والأفراد الذين يتطلب الأمر الحصول عليهم خلال الفترة المقبلة، ثم يرفع كل مسؤول تقديراته إلى الرئيس المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك، ثم ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى، وتستخدم في الأخير في إعداد خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة¹⁹.

- تقدير الإحتياجات من القوى العاملة حسب عبء العمل: تختلف طرق تحديد الإحتياجات من العمالة طبعا من مجموعة إلى أخرى من الوظائف في المؤسسة، فالطريقة التي تتبع في تحديد الإحتياجات المطلوبة للوظائف اليدوية حسب عبء العمل تختلف عن تلك التي تتبع في تحديد الإحتياجات المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية والإشرافية، ويتوقف تحديد الإحتياجات من العمالة لإنجاز عمل معين على عاملين²⁰:

- حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويعبر عن ذلك بعدد ساعات العمل اللازم أداءها من قبل نوع معين من الأفراد لضمان تأدية العمل (أو جزء منه)، ونحصل عليه عن طريق معرفة مثلا معدلات الأداء بالنسبة لكثير من الوظائف و بطاقات الوصف خلال فترة محددة؛

- حساب الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية، ونحصل عليه من معرفة عدد ساعات العمل المقررة للعاملين مع خصم فترات الراحة و الغياب والعطل، ... الخ.

بعد تحديد هذين العاملين، يتم تحديد العدد النوعي المطلوب من الموارد البشرية لأداء عمل معين بقسمة الوقت المطلوب لإنجاز العمل خلال فترة معينة (سنة مثلا) على الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل تقديمه خلال نفس الفترة.

- أسلوب تحليل الانحدار: يعد أسلوب تحليل الانحدار من الأساليب الرياضية المعتمدة في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، ويقوم على محاولة إيجاد علاقة رياضية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة إلى القوى العاملة والمطلوب منها خلال فترة زمنية قادمة اعتمادا على معلومات إحصائية تاريخية، حيث نحاول إيجاد علاقة بين المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة معينة وهو المتغير التابع (Y) استنادا إلى متغيرات (مثل حجم المبيعات، الدخل الفردي، حجم الإنتاج، ... الخ) وهو المتغير المستقل (X)، ونشير إلى أنه في حالة اعتماد متغير مستقل واحد في تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالبسيط، وفي حالة اعتماد أكثر من متغير مستقل في تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالمتعدد²¹.

2-2-2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية (المتاح): بعد التنبؤ بالقوى العاملة

المطلوبة للفتريات المستقبلية، تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات

المستقبلية، حيث تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي على مستوى المؤسسة، وتقدير العرض الخارجي في سوق العمل، وسينصب اهتمامنا هنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة. إن التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة ونوعية المهارات المحددة المتواجدة بها، وبعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات التي ستطرأ على هيكله العمالة في المستقبل بسبب حالات التقاعد، الترقيات، النقل، الغياب، الإقالات، الاستقالات، الوفاة، حوادث العمل... الخ. ويتضمن تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية ما يسمى بتحليل مخزون المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك عن طريق استيفاء العاملين لنماذج أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، ومثل هذه التقارير تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقاً للإسم، التعليم، التكوين، الأعمال السابقة، الوظيفة الحالية، مستوى الأداء، مستوى الأجور، اللغات، القدرات، العلاقات، المهارات المتخصصة... الخ.

ومن وجهة نظر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن مثل هذه البيانات تعتبر ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة في التنظيم، وهو ما يمكن الإستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة أو تغيير الاستراتيجيات الحالية، وبالتالي فإن الصورة العامة لواقع مخزون مهارات الموارد البشرية يمكن أن يكون مصدراً لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المؤسسة على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المخططة²².

وهناك عدة أساليب تستخدمها المؤسسات في تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية منها:

- **معدل الغياب:** يشير الغياب إلى الحالة التي تنشأ عن عجز أو امتناع الفرد للإلتحاق بالعمل رغم أنه مسجل في جداول العمل الخاصة بالمؤسسة، والغياب ظاهرة معقدة، تفسر عادة بنفور الفرد من العمل، وله أسباب متعددة ومختلفة، الأمر الذي يوجب الدراسة المفصلة للأسباب الحقيقية وراء الغياب حسب كل حالة وكل غائب وكل جنس... الخ²³.

ويحسب عادة معدل الغياب بنسبة ساعات (أيام) الغياب إلى عدد ساعات (أيام) العمل النظرية خلال فترة زمنية معينة، ويستخدم التنبؤ بعدد ساعات (أيام) الغياب خلال فترة زمنية مستقبلية في اتخاذ الإحتياطات اللازمة لسد العجز المحتمل في العمل بسبب هذا الغياب، حيث أن ارتفاع هذا

المعدل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة بين 03% إلى 04% بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة حتى لو لم يتقاض العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير مثلا في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة، وانطلاقا من هذه الآثار السلبية للغياب وأخرى، يتعين على المؤسسة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن²⁴.

- **معدل دوران العمل:** يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وإن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة جدا للمؤسسة. ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج منها²⁵، ويمكن توضيح هذه الحركات على النحو التالي²⁶:

- الحركة الداخلية والتي تأخذ شكل الإضافات أو الدخول إلى المؤسسة بغرض الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين، ويمكن حساب معدل الإضافة أو دخول الخدمة الذي يبين الحركة إلى داخل المؤسسة كما يلي:

$$\text{معدل الإضافة أو دخول الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة لنفس الفترة}} \times 100$$

- الحركة الخارجية التي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، بمعنى إنهاء الخدمة لعدة أسباب منها، الإقالة، التقاعد،... الخ، ويمكن حساب معدل دوران العمل كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}}$$

- كما يمكن حساب معدل دوران العمل كنسبة لمتوسط الأفراد الملتحقين والتاركين كما يلي.

$$100 \times \frac{(\text{عدد الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة} + \text{عدد الأفراد الذين تركوها})/2}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} = \text{معدل دوران العمل}$$

إن حساب معدل دوران العمل، قد يعطي للإدارة فكرة عامة عن العمال المنتظر أن يتركوا المؤسسة خلال فترة قادمة، حتى يمكن الاستعداد لهذا النقص، كما يمكن للإدارة أن تقارن معدل دوران العمل في الأقسام أو الإدارات المختلفة وتقارنه أيضا بمعدل دوران العمل الخاص بفرع النشاط الذي تنتمي إليه حتى تحدد وضعيتها بدقة²⁷. مع الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون نفس القاعدة المعتمدة في حساب معدل دوران العمل بالنسبة للمؤسسة وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه حتى يكون وجه المقارنة موضوعيا.

2-2-3- تحديد أساليب معالجة الانحرافات: بعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من

العمالة خلال فترة معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول على الانحرافات، والتي قد لا تخرج عن الحالات التالية²⁸:

- حالة التوازن (الكمي أو النوعي) للعمالة وهي الحالة المثالية؛
- حالة الفائض (الكمي أو النوعي): وهناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة الفائض بحسب حالة سوق العمل:

- فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة (الطلب على القوى العاملة أكبر من العرض)، فعلى المؤسسة إعادة تكوين مواردها البشرية لأعمال أخرى والاحتفاظ بهم لمواجهة حالات ترك الخدمة؛

- أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة (الطلب على القوى العاملة أقل من العرض)، فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الإستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل: الإستقالة، الإقالة، التقاعد المبكر، إيجاد فرص عمل أخرى... الخ.

- حالة العجز (كمي أو نوعي): هناك أيضا عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة العجز بحسب حالة سوق العمل:

- فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فعلى المؤسسة أن تنشط عمليات التوظيف والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، تكثيف عمليات التكوين وأساليب تحسين الأداء، تنويع الأعمال، استخدام نظام العمل الإضافي، استخدام تكنولوجي مكثف بدل العمال، ... الخ.

- أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فعلى المؤسسة اعتماد معايير توظيف مشددة لاختيار أحسن الأفراد.

وعليه، فإن تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمواجهة الظروف المتغيرة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة، وهو لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، حيث يمكن للمؤسسة من توقع حالات اللاتوازن الكمي والنوعي في اليد العاملة ومواجهتها بإجراءات علمية وعملية لتفاديها وتجنبها قبل حدوثها، والعجز في التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية يظهر غالباً في شكل تكاليف مباشرة أو غير مباشرة تؤثر سلباً على مردودية المؤسسة، وعليه فتخطيط الموارد البشرية يعتبر حجر الزاوية في دعم فعالية باقي سياسات تسيير الموارد البشرية خاصة ما تعلق منها بالتكوين والتوظيف.

3- التوظيف: بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها.

ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف²⁹.

وتبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلاً حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية³⁰.

ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول السلمي المباشر لموقع التوظيف، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف، ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتتأكد من الحاجة الفعلية لاتخاذ قرار التوظيف بعد استنفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز (إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام، الساعات الإضافية،... الخ)، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استناداً لبطاقة الوصف، التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله، وذلك قصد تعبير أدق عن الاحتياجات³¹.

3-1- مصادر التوظيف: بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين. وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

3-1-1- التوظيف الداخلي: يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف

الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل... الخ³².

▪ **مميزاته³³:** - انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي؛

- الإستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل؛

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

▪ **عيوبه:** برغم هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها³⁴:

- إن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر

بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم؛

- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود و عقم الأفكار وعدم التجديد والإبتكار؛

- إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدرّون بعده على

الأداء بطريقة صحيحة (مبدأ بيتر Peter).

وعليه يجب على كل مؤسسة أن توازن دائماً بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها معلومات كافية عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، و أن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، وأن تسمح للموظف

الداخلي أن يتنافس مع المترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختبار الأفضل لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسبا لشغلها.

3-1-2- التوظيف الخارجي: قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد

المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نسبيا، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية³⁵:

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف و الحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل؛

- إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد " Le sang nouveau "؛

- عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.

وهناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للإنتفاع من المتاح في سوق العمل منها :

- **الإعلان:** يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للتوظيف، حيث جرت العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف والمنشورات المتخصصة، ويراعى في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تسمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة وشروط الإلتحاق بها والفترة الزمنية،... الخ، كما يجب نشر الإعلان في الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له، كما يمكن الإعلان في الوسائل السمعية والبصرية أو على مستوى لوحة الإعلانات داخل المؤسسة والأماكن التي يمر بها أكبر عدد ممكن من العمال والزوار، أو بإرسال مذكرات إعلامية للمشرفين أو الإعلان في الأنترنت،... الخ³⁶.

- **المعاهد و الجامعات:** وتعتبر من المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفرادا بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إرسال مندوبا لها إلى الجامعة لإجراء مقابلات مع الطلاب واختيار عينات منهم لإخضاعهم لأساليب الاختيار، كما قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب السنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلهم وإعداد مذكراتهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد

التخرج إن استوفوا الشروط الموضوعية. و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف الخارجي في حالات نقص سوق العمل وندرته من بعض التخصصات³⁷.

- **مكاتب أو وكالات التوظيف:** تساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة كانت أم عامة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين باحترافية أكبر من جهة أخرى³⁸، وإذا كانت المكاتب والوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا، فإن المكاتب الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من خدماتها بدفع مقابل.

- **الطلبات الشخصية:** تشكل طلبات التوظيف التي يتقدم بها الأفراد مباشرة أو بالبريد مصدرا خارجيا هاما للقوى العاملة، ولا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب خاصة وأن طالبي التوظيف يتقدمون بمحض إرادتهم مما يدل على اهتمامهم بالمؤسسة، إضافة إلى أنه أسلوب غير مكلف³⁹.

- **الفرد المرجعي:** قد تشرك الكثير من المؤسسات بعض أفرادها في عملية التوظيف، وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال إتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين. وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من مزايا ومكافآت، ومن مساوئ هذه الطريقة هو احتمال احتكار عملية التوظيف من قبل أشخاص معينين وميلها الكبير إلى التحيز⁴⁰.

- **المؤسسات المنافسة:** تعتبر المؤسسات المنافسة مصدرا جيدا للحصول على عناصر القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز طريقة توظيف الأفراد المتسربين من المنافسين أو الذين تم إغراءهم بالإلتحاق بالمؤسسة بعدة مزايا، حيث قد يكون المنافسون أنفقوا مبالغ معتبرة لتكوينهم و تأهيلهم وتحصل عليهم المؤسسة جاهزين مباشرة للعمل (الخبرة)، إضافة إلى أنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات عن سياسات المؤسسات المنافسة⁴¹.

ولكل مصدر من المصادر السابقة وأخرى إيجابيات وسلبيات، ويجب على المؤسسة أن تختار المصدر أو توليفة المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها، كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء

على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الأفراد المطلوبين. هذا وبغض النظر عن كافة طرق التوظيف الخارجي السابقة، فإن للتوظيف الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب منها⁴²:

▪ **مميزاته:** - إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي؛

- إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب

أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

▪ **عيوبه:** وبرغم هذه المزايا، إلا أن التوظيف الخارجي له عيوب أيضا منها :

- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل

والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل؛

- نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم

مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك؛

- انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.

3-2- الإختيار والتعيين:

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفرادا غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفأ مع فشلها في الإبقاء عليهم. ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار⁴³.

3-2-1- معايير الاختيار والتعيين :

تشير إلى تلك الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة استنادا لنتائج توصيف الوظائف و تخطيط الموارد البشرية، ومن هذه المعايير مثلا: التعليم، الخبرة، الصفات الشخصية، القدرات الجسمية،... الخ. وغالبا ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على أسس عملية بدلا من الأسس الشخصية إلى⁴⁴:

- التقليل من معدل دوران العمل و التكاليف الناتجة عنه؛
 - تحسين مردودية المؤسسة وتجنب دفع الأجور غير المستحقة؛
 - الإقتصاد في التكاليف الخاصة بجميع مراحل التوظيف؛
 - ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العمال وتوثيق الصلة بينهم وبين المؤسسة، لكون كل شخص قد وضع في مكانه الصحيح دون تحيز.
- ولقد أصبحت المؤسسات أكثر وعيا بضرورة شغل كل وظيفة بالشخص الذي ليس فقط قادرا على أداء واجباتها، بل الشخص الذي فوق هذا مؤهل مزاجيا لشغل المنصب.

3-2-2- مراحل الاختيار والتعيين:

ليس هناك مراحل موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها كل المؤسسات في عملية اختيار وتعيين مواردها البشرية، إذ أن غالبية المؤسسات تستعمل أكثر من وسيلة وتخطو خطوات متباينة لكي تحصل على معلومات كافية عن المترشحين، و لكن في الغالب، فإن خطوات عملية الاختيار تأتي متسلسلة وتعبر عن محطات متقطعة، ولكنها خاضعة لجملة من الإعتبارات قبل صدور القرار النهائي بشأن العملية، بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختيار والتعيين هي فضاء لاتخاذ قرار إما بالتوقف واستبعاد بعض المترشحين، أو بالإستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجاح. و تهدف أيضا كل مرحلة في عملية الاختيار إلى زيادة معرفة المؤسسة بالمترشح من حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه،... الخ، بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطاق معلوماتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي، ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي.

التصفية الأولية	
إجتياز	عدم توافر شروط شغل الوظيفة
نموذج طلب	
إجتياز	
الاختبارات	الفشل في الاختبارات
إجتياز	
المقابلة	الفشل في إقناع المقابلين
إجتياز	وجود مشاكل مؤثرة
مراجعة المصادر المرجعية	
إجتياز	عدم الملاءمة الصحية
الفحص الطبي	
إجتياز	قرار رفض المترشح

قرار التعيين

شكل 1: مراحل الاختيار والتعيين

المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 269.

- التصفية الأولية: من خلال هذه المرحلة يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، وتتطوي هذه المرحلة على إجراءين متكاملين هما⁴⁵:
- فرز الملفات ومراجعة البيانات؛
- إجراء مقابلة شخصية أولية.

حيث أنه ومن المنطقي في حالة الإعلان الوافي عن التوظيف، تواجه المؤسسة بوجود عدد كبير نسبيا من المترشحين، إلا أنه في ضوء مراجعة شروط التوظيف، قد يتم استبعاد بعض المترشحين مثلا بسبب عدم كفاية أو ملاءمة المستوى التعليمي، أو عدم ملاءمة السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى وجود نقائص في تكوين ملف التوظيف، ...الخ. وبالإضافة إلى المراجعة الأولية للبيانات والملفات، فقد يتم عقد مقابلة التصفية الأولية كذلك، وهي أداة تسمح لأخصائي الموارد البشرية لشرح الوظيفة بدرجة أكثر من التفصيل، بما يمكن من مراجعة بعض الأفراد لمواقفهم إما لعدم الجدية أو لعدم الرغبة أو لإدراك عدم القدرة على تحقيق الذات أو الأداء الجيد في الوظيفة، حيث أن عرض المعلومات عن الوظيفة ومتطلبات النجاح فيها في شكل مقابلة علمية تشجع الأفراد غير المؤهلين أو المؤهلين تأهيلا محدودا على الانسحاب الاختياري، دون أن يتحمل كل من الفرد والتنظيم تكاليف ملموسة.

- نموذج طلب التوظيف: في حالة توافر الشروط المبدئية اللازمة للتعيين من خلال الفرز والمقابلة الأولية، يطلب من المترشحين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو ما يعرف بالسيرة الذاتية (C.V)، وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص و هادف من طرف المؤسسة، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك طلب توظيف واحد لجميع الوظائف، وتصميم طلب التوظيف ليس عملية عشوائية، بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب عملي في إعدادها، لأنه يمثل الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات من المترشح مثل: بيانات شخصية (الاسم، اللقب، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية،...الخ)، بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي والخبرات السابقة، بيانات عن النواحي الصحية والجسمانية، ...الخ، والتي بدراستها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته لشغل الوظيفة⁴⁶.

ونشير هنا إلى أهمية دراسة وفرز طلبات التوظيف (أو السيرة الذاتية) للمترشحين، لما لها من ثراء كبير في المعلومات عن المترشح ومطابقتها مع شروط التوظيف، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه أيضا، هو أن العديد من الدراسات بينت عدم مصداقية أغلب المعلومات المصرح بها من قبل المترشحين في سيرهم الذاتية، الأمر الذي يوجب مراجعتها بعناية، ومحاولة الكشف عنها من خلال مراحل الاختيار والتعيين التالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد اختلافا كبيرا بين المسؤولين عن التوظيف في تقييمهم للسيرة الذاتية، لذلك تلجأ أغلب المؤسسات الرائدة إلى استخدام ما يعرف

بطلبات التوظيف المرجحة، بحيث تحتوي على أسئلة استكشافية تتمحور حول التنبؤ بمدى ملاءمة المترشح من خلال وضع علامات أداء لكل معلومة، وتحديد الحد الأدنى من العلامات للقبول كتقييم نهائي للسيرة الذاتية⁴⁷.

- **اختبارات التوظيف:** بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الشخص المتقدم للشروط الأولية العامة لشغل الوظيفة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات ومهارات معينة تستطيع المؤسسة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تتناسب مع هذه القدرات، وهناك أنواع عديدة من اختبارات التوظيف منها⁴⁸:

- اختبارات القدرات و الإستعدادات: و تحاول قياس قدرات الفرد و المهارات الحالية و

الكامنة لأداء

عمل معين أو القيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات معينة، ومن أمثلة هذه القدرات و الإستعدادات: المقدرة اللغوية، قدرة الحساب، القدرة على التمييز بين الأشياء، القدرة على تحليل المواقف وإصدار الأحكام... الخ؛

- اختبارات الشخصية: وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص

الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه وثقته بنفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته وما إلى ذلك، ومن هذه السمات مثلا: القدرة على السيطرة على النفس عند الغضب، الاستقرار العاطفي، الموضوعية، الأخلاق، القدرة على القيادة، القيم والدوافع والميول... الخ؛

- اختبارات الأداء: وتخص المترشحين لوظائف معينة، حيث يطلب منهم أداء الأعمال التي

سيكلفون بها فيما بعد على أرض الواقع، بهدف الحكم على مدى إلمام المترشح بكيفية الأداء وقدرته وخبرته في مجال معين مثل: اختبارات الآلة الكاتبة، السياقة، تشغيل الآلات، ... الخ؛

- اختبارات الذكاء: ويهدف إلى قياس مدى ذكاء المترشح ونباهته ورجاحة تفكيره و صحة

حكمه على الأشياء وقوة ذاكرته ومقدرته على الملاحظة، ... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الاختبار أو الاختبارات المناسبة لتقييم المترشحين و مواضعها تخضع إلى بطاقات وصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، بالإستناد إلى مختصين إن لزم الأمر، ثم استدعاء المترشحين واستقبالهم وتوفير كافة الشروط الضرورية لإجراء الاختبارات⁴⁹.

- المقابلة: تعتبر المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، والمقابلة تهدف إلى الكشف (والتأكد) عن بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة، وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال منها:

- المقابلة الموجهة (المخططة): وهي النوع المستعمل غالبا في اختيار المترشحين وتقييمهم، حيث يتم إعداد نموذج عام يتضمن عددا من الأسئلة والخطوط العريضة التي يتم مناقشتها في المقابلات مسبقا، الأمر الذي يسمح للمقابل من السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المترشح في شكل منظم⁵⁰.

- المقابلة غير الموجهة (غير المخططة): وهنا يتم تحديد البنود العريضة لموضوع المقابلة دون وجود لأسئلة معدة مسبقا يلتزم بها المقابل، حيث يكون له الحرية في طرح أسئلة يرى أنها لازمة لجمع معلومات عن المترشح، مع إعطاء أيضا حرية أكبر للمترشح في الإجابة عن هذه الأسئلة⁵¹.

- المقابلة المختلطة: وهي تجمع بين خصائص المقابلة الموجهة وغير الموجهة، حيث تحدد قائمة الأسئلة مسبقا ولكن لا تعتبر موجهة يسترشد بها القائم بالمقابلة، حيث تعطى له الحرية في توجيهها مع إمكانية الإضافة إلى هذه الأسئلة أو الحذف منها، وفقا لما يراه مناسبا للكشف عن الخصائص المرغوبة. وبالتالي فهذا النوع من المقابلات يتميز بالمرونة ويؤدي إلى إحداث تفاعل بين المقيم

والمترشح مما يسهل تحديد مدى ملاءمة الفرد للوظيفة الشاغرة⁵².

وينبغي أن نؤكد على أنه يجب أن يكون هناك تخطيطا وإعدادا مسبقا للمقابلة قبل إجرائها، ويتضمن ذلك تحديد الهدف من إجرائها ووقتها ومدتها ونوع المعلومات اللازم الحصول عليها وكيفية توزيع الأدوار أثناء سريان المقابلة بين المقابلين أنفسهم وبين المقابلين والمترشح،... الخ⁵³.

ولنجاح المقابلة، يجب تحضير الشروط المادية والسيكولوجية لإنجاحها مثل⁵⁴:

- الاستقبال الجيد للمترشحين والتحديد الدقيق لمكان وزمان المقابلة؛

- إشعار مكتب الاستقبالات بتوجيه المترشحين إلى الأماكن المخصصة؛
 - إعلام أعضاء لجنة المقابلة مع توفيرهم بكافة المستلزمات؛
 - توفير الشروط الضرورية التي تضمن عدم مقاطعة أو تعطيل الحوار كالهاتف والزيارات
- مثلا؛

- تدوين المعلومات،...الخ.

- **مراجعة المصادر المرجعية:** وتتمثل الخطوة التالية في الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح، و أصبحت هذه المراجعات أحد الإجراءات الهامة للتوظيف في المؤسسات الحديثة، وقد تتضمن مثلا: الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات أدائه وسلوكاته ومبررات تركه للعمل بها، كما قد تتضمن مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التكوينية و أي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن شاغل الوظيفة المرتقب⁵⁵.

- **الفحص الطبي:** وتمثل المرحلة الأخيرة في عملية الإختيار، ويكمن الغرض منها في التأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب، ويتم الفحص الطبي للمترشحين لدى جهات طبية متخصصة.

- **إتخاذ قرار التعيين:** يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث قد يمر الفرد بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتم اتخاذ قرار التعيين من هيآت عليا في الغالب، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف) والذي يتم عرضه للموظف ومناقشته، ويبقى أن يحتفظ هذا الأخير بحق الإستفسار عن كل بند قبل الموافقة عليه وإمضائه.

وعلى العموم، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعين، أما في المؤسسات الصغيرة فان صاحب العمل هو من يقوم باتخاذ القرار النهائي للاختيار والتعيين، ويبقى كل هذا خاضعا للنظام المعمول به⁵⁶.

3-3- التوجيه والإدماج: بعد اتخاذ قرار التعيين، يتم استقبال الفرد في المؤسسة، وتتولى

إدارة الموارد البشرية (أو ممثل عنها) عملية الاستقبال وتوجيه الفرد إلى رئيس القسم أو مدير الوحدة

الإدارية التي سيعمل بها، ويزود هذا الأخير الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن زملائه والوظيفة التي سيشغلها وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها وعن ظروف بيئة العمل، وقد يتحدث الموظف بدوره عن مستقبله الوظيفي مثلا والفرص المتاحة أمامه، ويترك له حرية الاستفسار حول كافة المشاكل والقضايا التي قد يواجهها أثناء ممارسته للعمل المطلوب منه. وقد تستدعي عملية الاستقبال والتوجيه إعداد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المؤسسة وتسليمه للموظف الجديد لكي يتعرف أكثر على المؤسسة (مثلا معلومات عن أنواع المنتجات، الأسواق المتعامل معها، مركز المؤسسة في السوق، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أرقام الهاتف الخاصة ببعض الأقسام، نظام العمل واستراتيجية المؤسسة... الخ)، إضافة إلى مروره من مكتب لآخر ومن قسم لآخر مع تقديم وثائق تعريفية عن الأقسام والمصالح وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية⁵⁷.

كما أن إدماج موظف جديد في فريق أو مجموعة عمل يأخذ أهمية كبيرة من خلال التوازن الموجود أصلا داخل هذه المجموعة، وعملية الاتصال الأول (الاستقبال) هي التي ستحدد شروط العمل والتعامل داخل هذه المجموعة وإرادة الشخص في البقاء أم المغادرة، من خلال حكمه على القيم والعادات التي تسود هذه المجموعة ولما لا المؤسسة ككل. وبالتالي لزاما على المؤسسة أن توجه أفرادها الجدد وتعتني بهم وتوفر لهم كافة شروط الاندماج في المؤسسة، لما لذلك من آثار على روحهم المعنوية وأدائهم، وذلك لما لا من خلال اعتماد برنامج خاص بالتوجيه والإدماج.

وبعد توجيه وإدماج الفرد لا بد من مراجعة وتقييم عملية التوظيف بأكملها، حتى نقف على إيجابيات وسلبيات العملية عبر كل مراحلها ومحطاتها، وذلك من خلال حساب مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على مدى كفاءة وفعالية التوظيف⁵⁸.

وفي الأخير فإن سياسة الاستقدام تتوج في النهاية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لنتائج دراسة الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.

- ¹ - د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 138-139.
- د. علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 69-70.
- بوشريبة محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003، ص، 51.
- ² عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص، 29.
- ³ J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 154-155.
- ⁴ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 112-113.
- ⁵ المرجع السابق، ص، 117.
- ⁶ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 31.
- ⁷ د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص، 71-77.
- ⁸ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 126-130.
- ⁹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 32.
- ¹⁰ P. Candau, op, cit, p, 174.
- ¹¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص، 124-126.
- ¹² د. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ص، 127-128.
- ¹³ P. Candau, Audit social, édition vuibert, Paris, 1985, P, 177.
- ¹⁴ د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.
- ¹⁵ نفس المرجع السابق.
- ¹⁶ د. حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 139-140.
- ¹⁷ Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson éducation, 3 ème édition, Montréal, 2003, P, 171.
- ¹⁸ د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.
- ¹⁹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 72.
- ²⁰ د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 90-102.
- ²¹ Shimon.L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, P, 172.
- ²² د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 202، 205.
- ²³ P. Candau, Op, Cit, P, 141-142.
- ²⁴ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 202-205.
- ²⁵ د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 107-108.
- ²⁶ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 210-212.
- ²⁷ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 76.
- ²⁸ د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 112-113.
- ²⁹ Wikipédia, Recrutement, [http:// fr.wikipedia.org/wiki/recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/recrutement), D. D.M: 05/06/2006 à 21h52, Taille 24.4 K.O
- ³⁰ Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In "Tours DRH", ouvrage collectif sous la direction de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2002, P, 65-66.
- ³¹ J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 197-198.
- ³² Shimon.L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 189-191.
- ³³ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 251.
- ³⁴ راوية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص، 107.
- ³⁵ J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 200.
- ³⁶ Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres experimentées, In "tous DRH", Op, Cit, P, 77-78.
- ³⁷ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 106-107.
- ³⁸ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 254.
- ³⁹ د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 173.
- ⁴⁰ د. علي، غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 91.
- ⁴¹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 96.
- ⁴² د. علي، غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 89.
- ⁴³ د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 195-196.
- ⁴⁴ بوشريبة محمد، مرجع سابق، ص، 63.
- ⁴⁵ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 268-270.

- ⁴⁶ د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 136-135.
- ⁴⁷ Charles- Henri Dumon, Recruter les meilleurs, Edition d'organisation, Paris, 2005, PP, 97-100.
- ⁴⁸ د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 225-220.
- ⁴⁹ Shimon. L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 222-224
- ⁵⁰ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 180.
- ⁵¹ د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 157.
- ⁵² عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 100.
- ⁵³ Charles Henri Dumon, op, cit, PP, 105-108.
- ⁵⁴ Burno LEgrix de la Salle, op, cit, P, 71-72.
- ⁵⁵ د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 273.
- ⁵⁶ د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 219.
- ⁵⁷ Pierre.Romelaer, gestion des ressources humaines, edition Armand colin, Paris, 1993, P, 144.
- ⁵⁸ J. M. Peretti, 2000, op, cit, PP, 216-220.