



جامعة بونعامة الجيلالي خميس مليانة

UNIVERSITY DJILALI BOUNAAMA KHEMIS-MILIANA.

كلية الحقوق والعلوم السياسية

FACULTY OF LAW AND POLITICAL SCIENCE

قسم العلوم السياسية

DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE



محاضرات لسنة الثالثة تخصص : تنظيم سياسي و اداري

محاضرات مقياس : إدارة الموارد البشرية

مسؤول المقياس : رتيمي سارة

السنة الجامعية 2019 – 2020

محاضرة 3: الإختيار و التعيين

مقدمة :

الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب وهي المرحلة الهامة لبداية المشوار و المسار المهني و الوظيفي فبعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية ، يجب الحصول على الافراد المناسبين بهدف تحقيق التوافق بين الافراد و متطلبات و واجبات هذه الوظائف .اذ تعتبر عملية الاختيار السليم من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للادارة من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة و تعيينهم و هي المرحلة الاخيرة التي تتم بعد الاختيار

الاستقطاب = الاختيار + التعيين

الاستقطاب + الاختيار + التعيين = التوظيف

اولا . تعريف الاختيار :

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة ، و تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة - يعرفه مهدي حسن زويلف : تلك العمليات التي تقوم المؤسسة لانتقاء افضل المرشحين للوظيفة و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة .

- الاختيار بأنها تلك الاجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن متقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ، تكون تلك المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول او رفض المرشح

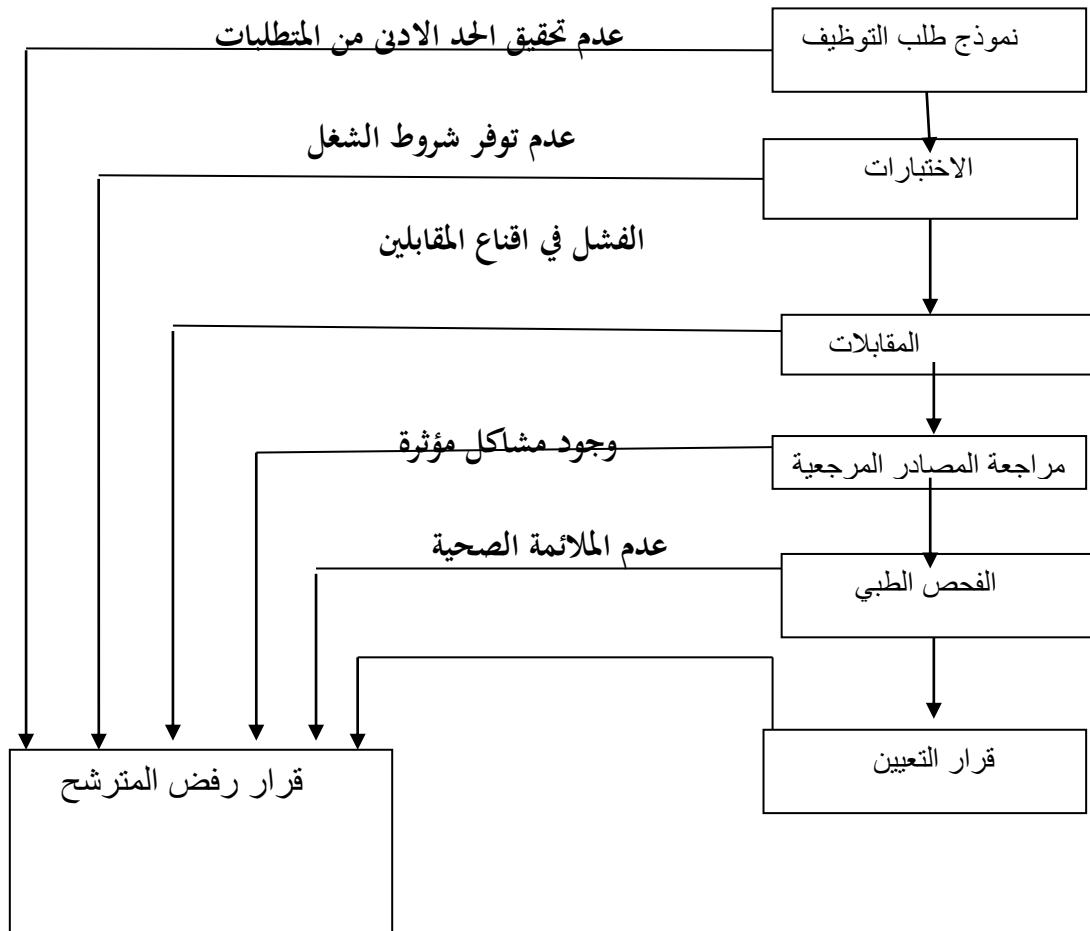
2- أهمية الاختيار :

I. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب

- II. تقليل التكاليف خاصة ما يتعلق بعملية الاختيار مثل (تكلفة التدريب ، و اعدة الاختيار)
- III. اعداد قوة عمل فعالة و متناسقة فيما بينها و منتجة و هذا بفضل الاختيار السليم
- IV. تحقيق درجة رضا بين العاملين من خلال تكييفهم مع وظائفهم و امكانية تحقيق المسار الوظيفي
- V. لكل منظمة ثقافة معينة تعبر عن معايير الاداء المقبولة و القيم و العادات و افضل طريقة لبناء ثقافة تنظيمية قوية هو اختيار الموارد البشرية التي تتحلى بسلوك و انماط و عادات المنظمة التي تنعكس عليها بالجودة اما اذا كان الاختيار سيئا فرما يهدم ثقافة التنظيمية .

3- خطوات الاختيار :

هناك مجموعة من خطوات رئيسية التي يجب ان تمر بها عملية المفاضلة بين الافراد ، و ذلك حين صدور قرار تعيينهم او استلامهم العمل بالمنظمة ، مع وجود تشريعات حكومية تتدخل في عملية الاختيار مثل اعلان الصحف او عن طريق الانترنت شروط الجنسية او شروط السن او شروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية الخ و بمراعاة عدة معايير يمكن للمنظمة ان تحدد خطوات رئيسية موضحة كالتالي :



الشكل : مراحل الاختيار و التعيين

تبدأ عملية الاختيار بتقديم المرشحين على حسب الاعلان و الارسال و تبعث من خلال السيرة الذاتية للمرشحين و تكون المراحل على النحو التالي :

1- تجهيز قائمة مختصرة : من خلال القائمة الاولى سألقة الذكر يتم اعداد قائمة اخرى مختصرة تشمل المرشحين الاكثر ملائمة للوظيفة و يستبعد من لا ينطبق عليهم الحد الادنى من الشروط الواجب توفرها ثم تمر الى مرحلة حفظ الملفات

2- الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم : يقوم الاتصال بالمرشحين غير المستوفين لاوراقهم من اجل استكمالها ، و لهذا السبب فإن غالبية المنظمات لا تكفي بالسير الذاتية للمتقدم ، و لكنها تصر على ملأ نموذج طلب التعيين و التي تضم كافة المعلومات ووثائق الثبوتية من اجل ارفاقها مع الطلب مثل بيانات عن مستوى التعليم و المؤهل الدراسي ، بيانات عن العمر و الحالة الاجتماعية و الصحية و السكن و بيانات عن الخبرات السابقة و غيرها .

3- اجراء الاختبارات :

بعد ان تتأكد ادارة الموارد البشرية من استفاء الشخص المتقدم للشروط سألقة الذكر و الاولى ، يكون بعد ذلك الاستعداد لاجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات و مهارات معينة تستطيع المنظمة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تتناسب مع هذه القدرات .
انواع الاختبارات :

- اختبار الذكاء : يهدف الى تحديد مستوى المرشح للوظيفة و مقارنته مع مستوى المفروض ، فكثير من الوظائف العالية تتطلب مستوى معين من الذكاء .

و يوجه للمرشح اسئلة و عبارات تتعلق بالمقدرة العقلية و الذاكرة و الملاحظة و التحليل .

- اختبار الاداء و الانجاز : هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص و مهارات ادائه ، حيث يطلب منهم اداء الاعمال التي سيكلفون بها على ارض الواقع ، بهدف الحكم مدى المام

المرشح بكيفية الاداء و قدرته و خبرته في مجال معين مثل : اختبارات الالة الكاتبة ، السياقة ، تشغيل الالاتالخ

- اختبار الاستعداد و القدرات : يعني مدى جاهزية الفرد للتعلم و الاستفادة من المواقف التي يتعرض لها ، و هذا الاختبار يقيس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة مثل القدرة اللغوية ، قدرة الحساب ، قدرة على تحليل الموقف و اصدار الاحكام .

- اختبار الشخصية : تقيس هذا الاختبار مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج اليها الوظيفة في المرشح ، اذ تبين هذه الخصائص سمات شخصية التي تؤثر في سلوكه و ثقته بنفسه و مقدار تحكمه على النفس عند الغضب ، خلال الازمات ، الاستقرار العاطفي ، الموضوعية ، الاخلاق ، القدرة على القيادة ، القيم ، مدى انفتاحه على المجتمعالخ و بالتالي يمكنه النجاح مثلا في وظائف العلاقات العامة او التسويق

- اختبار الاهتمامات أو الميول : و تشير مدى رغبة الفرد نحو تفضيل نشاط معين على الاخر ، و الغرض من هذا الاختبار قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي يستند اليه ، و درجه ميله و حبه وولائه للعمله .

- اختبار التخيل و الاسقاط : يطلب من الشخص ان يعطي تفسيراته لعدد من الصور او الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة و من خلال التفسيرات التي اعطاها الفرد للصورة او الرسم يمكن قياس قيمه و دوافعه و شخصيته .

4 - المقابلات : تعتبر المقابلات احدى طرق الاختيار و التعيين و الغرض منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين للشغل الى الوظائف ، و توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم و صاحب العمل او من يمثله و من خلالها يتعرف التعرف على مدى صحة و مطابقة المعلومات التي قدمها الشخص

انواع المقابلات :

1.1 - المقابلة الموجهة و غير الموجهة (المخططة) :

- المقابلة الموجهة : تتصف المقابلة الموجهة بميزات :
- التخطيط المسبق لتجديد الاطار العام الخطوط العريضة و تحديد الهدف من اجرائها ووقتها و مدتها ونوع المعلومات
- التأني في المقابلة و توزيع الادوار اثناء سريان المقابلة بين المقابلين انفسهم و بين المترشحين
- التأكد من انتقاء اعضاء الفريق الذي سيجري المقابلة بشكل جيد
- له حرية القاء الاسئلة ضمن السياق العام
- تحدد الاسئلة مسبقا و تعطي الحرية في توجيهها و يمكن تعديلها و الحذف منها وفقا لما يراه مناسبا للكشف عن الخصائص المرغوبة
- يتميز هذا النوع من المقابلات بالمرونة و يؤدي الى احداث تفاعل بين المقيم و المترشح مما يسهل تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة الشاغرة

نموذج المقابلة الموجهة لوظيفة مشرف اول :

- اخبرني عن اخر وظيفة كنت تشغلها ؟ و لماذا تريد تغيير الوظيفة ؟
- ماذا تتوقع أفضل وظيفة مناسبة لك ؟
- هل من الممكن ان نخبرنا عن تصورك حول فاعلية العمل الاداري
- ماهي خططك لتطوير ذاتك خلال السنة القادمة
- ماذا يعني لك النجاح ؟
- كيف تخطط لعملك ؟
- ما هي اكثر المواقف صعوبة و التي واجهتك خلال السنتين الماضيتين ؟
- اعطي مثالا عن المشاكل التي سببت لك قلقا كبيرا ؟
- ماهي اهدافك للسنوات القادمة ؟ و اية ملاحظات او تعقيبات يمكن اضافتها ؟

- هي مقابلة غير مهيكلة

- لا يلتزم بنمط محدد من الاسئلة لكنه يعطي المرونة لتوجيه الاسئلة التي يراها ضرورية للحكم على صلاحية المتقدم .

- اعطاء للمترشح حرية الاجابة عن هذه الاسئلة

3 - مقابلة الضغوط و القابلة الودية :

أ- **مقابلة الضغوط** : تتم بتوجيه مجموعة من الاسئلة بطريقة استفزازية للمتقدمين ، و تهدف بصفة اساسية للحكم على درجة حساسية المتقدم ، و التعرف على مستوى الضغوط لديه ، و التماس نقاط الضعف في تاريخه الوظيفي السابق ، و محاولة ابرازها ثم يطلب منه الاحتفاظ بهدوء اعصابه و تتم في وقت قصير جدا و الاسئلة المقدمة على حسب طبيعة العمل ، و في حالة تغير ملامح وجه المتقدم للوظيفة و ظهور علامات الغضب و الاستياء ، فإنه ينظر اليه أقل قدرة على مقاومة الضغوط في العمل .

ب - **المقابلة الودية** : و تجري وجو ودي و مريح و عدم توجيه اسئلة استفزازية بل توفير كل الظروف المريحة .

4- القابلة الفردية و المقابلة الجماعية :

أ- **المقابلة الفردية** : تتم بين طرفين الاول من المنظمة كمدير الموارد البشرية او أخصائس في موارد بشرية ، اما الطرف الثاني هو متقدم الوظيفة و هذا النوع من المقابلات يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة

ب - **المقابلة الجماعية** : و تأخذ اشكال :

- ممثل المنظمة مع فردين او أكثر : يطرح ممثل المنظمة بطرح سؤالات او حالة و الحصول على أكثر من اجابة ثم يقوم بتقييم الاجابات و مقارنتها مع بعضها البعض ، و يمتاز هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين .

- أكثر من ممثل عن المنظمة مع أكثر من متقدم : بتقديم مشكلة او حالة دراسية و حالة افتراضية من الواقع المعاش و الحياة العلمية و العملية ، و يطلب من المتقدمين حلها .

و لاجل فعالية المقابلة و تنفيذها بموضوعية و حيادية كاملة و التوصل الى القرار السليم للاختيار يجب تصميم المقابلة و تنفيذها بالتركيز على النقاط التالية :

- الاعداد المسبق للمقابلة من حيث الاطلاع على الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل الوظيفة لاجل التركيز على الاسئلة المرتبطة بمهام الوظيفة

- اتباع النمطية في توجيه الاسئلة مما يؤدي الى زيادة الموضوعية

- استخدام قياس مكون من عدد عناصر محددة لاجراء عملية التقييم موضوعية
- توفير جو ودي في بداية المقابلة كالترحيب لشعور المتقدم بالطمأنينة
- ايفاء المقابلة حقها من حيث الوقت بدون اطالتها بشكل غير مبرر او تقصيرها بشكل مخل بأركانها الاساسية .

5- مرحلة المصادر المرجعية :

- عند انتهاء المقابلات من الافضل عقد اجتماع سريع لاعضاء الفريق ، لمراجعة ملاحظاتهم حول تلك المقابلات و ذلك قبل نسيان كثير من المعلومات و الملاحظات التي في اذهان الفريق
- كما تتم مراجعة المصادر المرجعية بعدة اساليب :
- الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات ادائه و سلوكه و مبررات تركه للعمل .
- مراجعة المؤسسات التعليمية و التكوينية عما يفيد على صحة المعلومات المتوفرة
- المقابلة الشخصية مع الافراد و الجهات سالفة الذكر كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها
- و اذا افادت تلك التوصيات بصلاحيه المترشح للوظيفة فإنه تبقى خطوة واحدة و هي الكشف الطبي .

- 6 - مرحلة الكشف الطبي : يمثل الفحص الطبي بالمرحلة الاخيرة في عملية الاختيار ، و الغرض منه التأكد من سلامة المترشح و مدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على وجه المطلوب و استبعاد من يحملون امراض مزمنة و معدية .

و يتم الكشف الطبي في المستشفيات او اطباء متخصصين و اهم ما يتأكد منه :

- سلامة الجسم و الاعضاء و عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم اصابته بامراض عصبية كالصرع - عمل تحليلات دم

و بعد الكشف الطبي يصدر قرار التعيين

التعيين

و يعتبر التعيين المرحلة الاخيرة من مراحل اختيار ، و يتضمن التعيين بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من هيئة المستخدمة و الموظف) ، و الذي يتم عرضه للموظف و مناقشته و يبقى ان يحتفظ هذا الاخير بحق الاستفسار على كل بند قبل الموافقة عليه و امضائه

و تتم مرحلة التعيين و التوظيف على المراحل التالية :

1- مباشرة العمل : بعد عقد التوظيف يكون الموظف ملزما لمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد ، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريراً بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة و اذا لم يباشر الموظف الجديد عمله خلال الفترة المحددة و الممنوحة في قانون العمل فإنه يتم الغاء عقد التوظيف .

2- الاستقبال : عند تعيين احد الموظفين الجدد تتولى ادارة الموارد البشرية تقديمه الى رئيس القسم الذي سيعمل معه .

و يقوم المسؤول بدوره بمقابلة الموظف الجديد و اعطائه معلومات كافية عن العمل و ظروفه ، و يتولى تقديمه لزملائه في العمل .

و عليه يتم توجيه الموظف الجديد و تلجأ بعض المنظمات الكبيرة الى اتباع ما يسمى بنظام الرعاية

system sponser

حيث يتولى احد موظفين القدامى برعاية الموظف الجديد و مرافقته لفترة محددة ، في بداية ايام عمله بهدف التأقلم و حماية الموظف الجديد من اي مؤثرات سلبية في بيئة العمل و مساعدته في تكوين صداقات مع زملائه .

و تلجأ المنظمات عادة الى تصميم برنامج لتوجيه الموظف الجديد قد يستمر لمرة أو عدة مرات متقاربة بحيث يتضمن مايلي :

- استقبال الموظف الجديد و الترحيب به

- تعريف الموظف الجديد المهام ووظيفته و رسالة المنظمة و الهيكل التنظيمي و القسم الذي يتبعه .

- سياسة المنظمة و تعليمات الادارة

- عقد المؤسسة

- القانون الداخلي و تعليمات الدوام و الاجازات

- المعلومات و الوثائق المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، التقاعد و غيرها

- ملفات توضح مستوى و مؤهلات الموظفين فيما يخص الترقية و تقييم الاداء

- ثقافة المنظمة

و بعد فترة يقيم البرنامج من قبل الموظفين الجدد من خلال استبانة مصممة لهذا الغرض ، كما يمكن عقد عدة جلسات نقاشية بين الموظفين الجدد و مصممي البرنامج من أجل تحسينه و كشف نقاط ضعف البرنامج و تقييمه .

- تقييم الموظف الجديد خلال فترة تجريبية :

وفقا لشروط العقد يتم تعيين الموظف الجديد و خضوعه لفترة تجريبية محددة في العقد قد تتراوح بين 6 اشهر الى سنة ، و تكون تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر ، و في نهاية الفترة يبعد الرئيس المباشر تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءه الموظف الجديد و يضع هذا التقرير تصور بشأن فصله او تحويله الى عمل اخر او انتهاء عقد عمله .

و تحقيقا لذلك يجب وضع تقرير تقييم كفاية الموظف خلال الفترة التجريبية ، بالاستعانة الى معدلات تقييم الاداء و المقابلة و غيرها حسب نموذج التقييم التالي :

مستوى الاداء	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
--------------	-------	---------	-----	-------	------

					العلاقة مع رؤساءه بالعمل
					العلاقة مع زملائه بالعمل
					محافظة على اوقات الدوام الرسمي
					تحمل المسؤولية
					الدقة في انجاز العمل
					القدرة على اتخاذ القرار
					الانضباط
					المهارة الفنية
					روح المبادرة و الابداع
					المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل
					المجموع

الجدول يمثل نموذج لتقييم الموظفين

- **الادماج و الترسيم** : عند قبول الفترة التجريبية التي تمت بنجاح ، يتم ادماج الموظفين الجدد