**جـامعـة بـونعـامـة الجيـلالـي 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**

**مسؤول المقياس : رتيمي سارة**

**السنة الجامعية 2019- 2020**

**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 لابد للادارة من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة و تعيينهم و هي المرحلة الاخيرة التي تتم بعد الاختيار**

**الاستقطاب = الاختيار + التعين**

**الاستقطاب + الاختيار + التعيين = التوظيف**

**اولا ـ 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 لتك 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 :**

1. **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب**
2. **تقليل التكاليف خاصة ما يتعلق بعملية الاختيار مثل ( تكلفة التدريب ، و اعدة الاختيار )**
3. **اعداد قوة عمل فعالة و متناسقة فيما بينها و منتجة و هذا بفضل الاختيار السليم**
4. **تحقيق درجة رضا بين العاملين من خلال تكييفهم مع وظائفهم و امكانية تحقيق المسار الوظيفي**
5. **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 فربما يهدم ثقافة التنظيمية .**

**3- خطوات الاختيار :**

**هناك محموعة من خطوات رئيسية التي يجب ان تمر بها عملية المفاضلة بين الافراد ، و ذلك لحين 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 :**

**عدم تحقيق الحد الادنى من المتطلبات**

نموذج طلب التوظيف

**عدم توفر شروط الشغل**

الاختبارات

**الفشل في اقناع المقابلين**

المقابلات

**وجود مشاكل مؤثرة**

مراجعة المصادر المرجعية

قرار التعيين

الفحص الطبي

قرار رفض المترشح

عدم الملائمة الصحية

**الشكل : مراحل الاختيار و التعيين**

**تبدأ عملية الاختيار بتقدم المرشحين على حسب الاعلان و الارسال و تبعث من خلال السيرة الذاتية للمترشحين و تكون المراحل على النحو التالي :**

**1- تجهيز قائمة مختصرة : من خلال القائمة الاولى سالفة 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 بالمترشحين 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 سالفة الذكر و الاولية ، يكون بعد ذلك الاستعداد لاجراء محموعة 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 الملاجظة و التحليل .**

**- اختبار الاداء و الانجاز : هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص و مهارات اداءه ، حيث يطلب منهم اداء الاعمال التي سيكلفون بها على ارض الواقع ، بهدف الحكم مدى المام المترشح بكيفية الاداء و قدرته و خبرته في مجال معين مثل : اختبارات الالة الكاتبة ، السياقة ، تشغيل الالات .....الخ**

**- 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 المترشح ، اذ تبيين 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 المجتمع .....الخ 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 منة 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 اجدى 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 أـفضل وظيفة مناسبة لك ؟

- هل من الممكن ان تخبرنا 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 ؟

**- المقابلة غير الموجهة :**

**- هي مقابلة غير مهيكلة**

**- لايلتزم 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 المقبلات يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة**

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

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

**- اكثر 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 الوظيفية لاجل التركيبز 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 أذهان 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 بصلاحية 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 للتاكد من عدم اصابته بامراض عصبية كالصرع - عمل تحليلات دم**

**و بعد الكشف الطبي يصدر قرار 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 التعين 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 تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأفيه 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 اعطاءه 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**

**جيث 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 شروط العقد يتم تعين الموظف الجديد و خضوعه لفترة تجريبية محددة في العقد قد تتراوج بين 6 اشهر الى سنة ، و تكون تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر ، و في نهاية الفترةىيعد الرئيسىالمباشر تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءه الموظف الجديد و يضع هذا التقرير تصور بشأن فصله او تحويله الى عمل اخر او انهاء عقد عمله .**

**و تحقيقا لذلك يجب وضع تقرير نقييم 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 بنجاج ، يتم ادماج الموظفين الجد**